



João António Ramos Cabrita Martins

Licenciado em Ciências da Engenharia e Gestão Industrial

Gestão de Expetativas de Partes Interessadas:

Proposta de Modelo

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora: Prof^a. Doutora Alexandra Tenera, Professora Auxiliar, FCT-UNL

Presidente: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal

Arguente: Prof^a. Maria Celeste Rodrigues Jacinto

Vogal: Prof^a. Doutora Alexandra Maria Baptista Ramos Tenera

Março, 2015



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Gestão de Expetativas de Partes Interessadas: Proposta de Modelo

Copyright © João António Ramos Cabrita Martins, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

À minha família

Agradecimentos

A realização desta Dissertação de Mestrado contou com inúmeros e importantes apoios e incentivos de forma direta ou indireta, sem os quais não se teria tornado realidade e às quais pretendo exprimir alguns agradecimentos, em particular:

- À Professora Doutora Alexandra Tenera pela sua orientação, confiança depositada em mim e nas minhas capacidades e por todas as correções, opiniões e críticas ao longo de todo este período, procurando ajudar-me a solucionar todos os obstáculos que foram surgindo.
- À Faculdade de Ciências e Tecnologia, pelo seu ensino de excelência e de me dar a possibilidade de realizar esta dissertação.
- Aos meus amigos, em especial ao Pedro Fraga, por todo o companheirismo e apoio vividos durante esta etapa, tanto nesta fase em que lhes dediquei menos tempo, mas em todas as fases do meu crescimento.
- Aos meus pais e irmã, exemplos de força de vontade, sacrifício e experiência. Por todas as vezes que me incentivaram, incutiram os valores que hoje me orgulho de ter, sem nunca desviarem o olhar protetor. À minha mãe pela inesgotável paciência para as minhas ausências e horários de trabalho, ao meu pai por todas as trocas de impressões, correções e incentivo.
- Por último, a pessoa que sem ela, o desfecho desta dissertação não seria possível, à Marta Amorim. Agradeço por tudo, por teres estado comigo em todos os bons e maus momentos que este percurso proporcionou, pela força inesgotável e motivação que me passaste, e por estares sempre ao meu lado.

Resumo

A presente dissertação incide no âmbito da gestão de projetos, nomeadamente na gestão de partes interessadas. Hoje em dia repara-se cada vez mais num mundo de extrema concorrência, tanto a nível pessoal como organizacional, onde quem apresenta um melhor resultado final sai beneficiado em relação aos concorrentes. Assim, surge a necessidade e a oportunidade de se apresentar um modelo teórico que permita as organizações responderem positivamente às expetativas das partes interessadas, resultando numa melhor capacidade de resposta das mesmas.

Neste modelo serão abordados e integrados conceitos de gestão, tais como: missão e visão organizacional; gestão das partes interessadas; indicadores de medida de desempenho e fatores críticos de sucesso. Será também abordado no modelo algumas ferramentas que permitirão ajudar a gestão de topo a tomar decisões perante alguns cenários que possam surgir no âmbito em estudo; tendo-se ainda realizado um inquérito direcionado para organizações, com o objetivo de avaliar o potencial das ferramentas de gestão inseridas no modelo a ser proposto.

Pretende-se com a realização do presente trabalho, explicitar o carácter estratégico da gestão das partes interessadas e da importância da implementação do modelo proposto para uma coerente avaliação do desempenho organizacional, face às expetativas das partes interessadas.

Palavras-chave: gestão das partes interessadas; expetativas das partes interessadas, indicadores de medida de desempenho; avaliação de desempenho.

Abstract

This dissertation is focus on the scope of project management, particularly in the management of stakeholders. Nowadays the world is itself increasingly on an extreme competition on a personal and organizational level where whom shows a better result get benefits over their competitors. This arises the need and the opportunity to present a theoretical model that allows the organizations to respond positively to the stakeholders' expectations which results on a better responsiveness thereof.

In this model will be introduced and discussed management concepts such as: organizational mission and vision; stakeholder management; key performance measurement and critical success factors. It will be also approach in the model some tools that will help the top management to take decisions over some scenarios that may arise in this scope. It was made also an inquiry directed to organizations, it will be held an inquiry directed to organizations, in order evaluate the management tools' potential inserted on the model proposal.

It is intended with the present work's concretization to explain the natural strategy of stakeholder management and the importance of the proposal model conception for a consistent evaluation of the organizational performance owing to stakeholder's expectations.

Keywords: stakeholder management; stakeholders' expectations; key performance indicators; performance evaluation.

Abreviaturas

APOGEP – Associação Portuguesa de Gestão de Projetos

BSR – *Business for Social Responsibility*

CSFs – *Critical Success Factors*

IPEI – Instituto Português de Engenharia Industrial

KPIs – *Key Performance Indicators*

KRIs – *Key Result Indicators*

PIs – *Performance Indicators*

PMI – *Project Management Institute*

SMART – *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

Índice de Matérias

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do estudo	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodologia geral proposta	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	3
2. Gestão de Partes Interessadas e KPIs	5
2.1. Gestão das partes interessadas	6
2.1.1. Análise e classificação das partes interessadas	8
2.1.2. Modelos de gestão de partes interessadas	13
2.2. Definição de fatores e indicadores críticos para o sucesso	19
2.2.1. Definição de <i>KPIs</i>	19
2.2.2. Classificação de <i>KPIs</i>	23
2.2.3. Implementação <i>KPIs</i>	26
2.3. Gestão de partes interessadas vs uso de <i>KPIs</i>	28
3. Metodologia de Estudo	31
3.1. Inquérito	32
3.2. Análise dos resultados do inquérito	36
3.2.1. Identificação das organizações	36
3.2.2. Classificação das partes interessadas	38
3.2.3. Identificação de <i>KPI's</i>	50
4. Proposta de Novo Modelo	53
4.1. Investigação	55
4.1.1. Definir missão, visão e <i>CSFs</i>	56
4.1.2. Definir e classificar partes interessadas	58
4.1.3. Integrar <i>CSFs</i> nos processos organizacionais	67
4.2. Ação/Comunicação	68
4.2.1. Definir <i>KPIs</i>	68
4.2.2. Divulgação dos <i>KPIs</i>	75
4.2.3. Implementação dos <i>KPIs</i>	75
4.2.4. Recolher e monitorizar resultados	76

4.2.5. Informação e distribuição dos resultados às partes interessadas	77
4.3. Avaliação	77
5. Discussão de Resultados e Conclusões do Estudo	79
Referências Bibliográficas	81
Anexos	86
A.I. – Inquérito.....	87
A.II. – Levantamento das partes interessadas pela revisão de literatura	93
A.III. – Lista de KPIs identificados pela revisão de literatura	94
A.IV. – Classificação por tipo de parte interessada: Modelo de Mitchell (1997)	95
A.V. – Classificação ABC: Apresentação de cálculos	96

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Classificação de partes interessadas	10
Figura 2.2 – Classificação de partes interessadas por classes	11
Figura 2.3 – Mapeamento de partes interessadas	11
Figura 2.4 – Grupos de partes interessadas	12
Figura 2.5 – Gestão das relações de partes interessadas	15
Figura 2.6 – Fases de um modelo de gestão de processos de parte interessadas	16
Figura 2.7 – Indicador do tipo <i>lag</i>	25
Figura 2.8 – Indicador do tipo <i>lead</i>	25
Figura 2.9 – Medidas de desempenho tipo	26
Figura 2.10 – Implementação de KPIs numa organização	28
Figura 3.1 - Distribuição de respostas por cada área de negócio	37
Figura 3.2 – Cargos dos inquiridos	37
Figura 3.3 – Idade dos inquiridos	38
Figura 4.1 – Fases do modelo proposto.....	53
Figura 4.2 – Proposta de modelo de gestão de expetativas de partes interessadas.....	54
Figura 4.3 – Início do modelo proposto: Definição da estratégia organizacional	56
Figura 4.4 – Modelo BSR de mapeamento de partes interessadas	61
Figura 4.5 – Parte interessada do tipo adormecida.....	64
Figura 4.6 - Parte interessada do tipo arbitrária	64
Figura 4.7 - Parte interessada do tipo definitiva	65
Figura 4.8 - Parte interessada do tipo dependente	65
Figura 4.9 - Parte interessada do tipo dominante	66
Figura 4.10 - Parte interessada do tipo perigosa	66
Figura 4.11 - Parte interessada do tipo reivindicadora	66
Figura 4.12 – Diagrama de Pareto para os acionistas	70
Figura 4.13 - Diagrama de Pareto para os colaboradores	71
Figura 4.14 - Diagrama de Pareto para os clientes	72
Figura 4.15 - Diagrama de Pareto para os fornecedores	73
Figura 4.16 - Diagrama de Pareto para a produção	74

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Classificação e definição de partes interessadas	9
Tabela 2.2 - Tipos de indicadores de medidas de desempenho	24
Tabela 3.1 - Lista de KPIs usados como amostra de estudo no inquérito	35
Tabela 3.2 – Respostas do setor alimentação	39
Tabela 3.3 - Respostas do setor comércio	39
Tabela 3.4 - Respostas do setor condições de vida e cidadania	40
Tabela 3.5 - Respostas do setor consultoria	41
Tabela 3.6 - Respostas do setor construção civil	41
Tabela 3.7 - Respostas do setor cultura e lazer	42
Tabela 3.8 - Respostas do setor alimentação	43
Tabela 3.9 - Respostas do setor energia	43
Tabela 3.10 - Respostas do setor indústria	44
Tabela 3.11 - Respostas do setor população	44
Tabela 3.12 - Respostas do setor proteção social	45
Tabela 3.13 - Respostas do setor saúde	46
Tabela 3.14 - Respostas do setor monetário	46
Tabela 3.15 - Respostas do setor serviços a empresas	47
Tabela 3.16 - Respostas do setor tecnologia	48
Tabela 3.17 - Respostas do setor transportes	48
Tabela 3.18 – Média das respostas dos inquiridos	49
Tabela 3.19 – Principais partes interessadas para as organizações	49
Tabela 3.20 – Apresentação das respostas obtidas para os KPIs por Partes Interessadas	51
Tabela 4.1 – Missão <i>versus</i> Visão	57
Tabela 4.2 – Lista de partes interessadas	60
Tabela 4.3 – Mapeamento de partes interessadas	62
Tabela 4.4 – Resumo das classificações do modelo de Mitchell	63
Tabela 4.5 – Ações organizacionais face às classificações das partes interessadas	67
Tabela 4.6 – Identificação por classes dos KPIs para os acionistas	70
Tabela 4.7 - Identificação por classes dos KPIs para os colaboradores	71
Tabela 4.8 - Identificação por classes dos KPIs para os clientes	72
Tabela 4.9 - Identificação por classes dos KPIs para os fornecedores	73
Tabela 4.10 - Identificação por classes dos KPIs para a produção.....	74

1. Introdução

1.1. Enquadramento do estudo

A presente dissertação incidir-se-á sobre um tema atual da Gestão de Projetos. A gestão de stakeholders, ou partes interessadas, hoje em dia repara-se cada vez mais num mundo de extrema concorrência, tanto a nível pessoal como organizacional, onde quem apresenta um melhor resultado final sai beneficiado em relação aos concorrentes. Este resultado final não se destina, ou não se deverá destinar simplesmente a uma parte interessada em particular, mas sim a todos os que estejam presentes nos negócios, e projetos de uma organização. Os resultados organizacionais são obtidos positivamente se os objetivos e interesses das partes interessadas forem cumpridos. Muitas organizações têm os seus processos internos a funcionarem da melhor maneira, mas se os requisitos das partes interessadas não forem correspondidos, a organização dificilmente sobrevirá neste mundo.

O sucesso da relação de uma organização com as suas partes interessadas não se rege apenas pelo simples contacto entre ambas as partes, nem por correspondermos simplesmente às necessidades do seu principal representante. Hoje, se uma parte interessada não está satisfeita com as condições, facilmente pode escolher uma nova organização com quem trabalhar e colaborar. Cabe às organizações definirem as melhores estratégias e políticas para atenderem às suas partes interessadas.

Segundo estudos levados a cabo nesta área, verificou-se um grande volume de trabalhos aplicados à Comunicação Social e às Relações Públicas. Na Engenharia, no entanto sente-se ainda a falta de uma aplicação da *stakeholder approach* às organizações, que identifique, crie métodos que permitam às empresas corresponder da melhor forma aos interesses das partes interessadas.

Desta forma, na presente dissertação proceder-se-á ao estudo de modelos, indicadores e ferramentas disponíveis para a melhor gestão das partes interessadas. Irá ser estudado e apresentado um caso de estudo de como as organizações materializam as suas ideias, as suas estratégias, em resultados que permitam ser monitorizados e cumprir com os objetivos estabelecidos previamente.

Neste presente trabalho serão assim expostas ferramentas de gestão que permitam as organizações cumprirem com os objetivos dos vários grupos de interesse que existem neste mundo atual, tais como: avaliação e classificação das partes interessadas e a utilização de indicadores e medidas de desempenho (KPI).

1.2. Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral caraterizar as atuais práticas, modelos de gestão de partes interessadas e propor um novo modelo para esse efeito, onde seja possível as organizações fazerem um *match* entre desempenho e expetativas.

Sendo este um tema complexo e extenso, envolvendo muitos conceitos e teorias, seguem-se os objetivos específicos a serem pretendidos obter com o resultado final desta dissertação:

- Identificar e caraterizar as tipologias atuais das partes interessadas;
- Identificar os indicadores de medida de desempenho utilizados nas várias áreas de negócio;
- Identificar modelos/ferramentas que permitam avaliar o desempenho das organizações através dos conceitos gestão das partes interessadas e indicadores de medida de desempenho;
- Caraterizar as atuais práticas de análise da gestão de partes interessadas e uso de KPIs como estratégias de sucesso para as organizações alcançarem os seus objetivos;
- Identificar ou propor um modelo avaliador e integrador dos vários conceitos já estabelecidos e reconhecidos nas práticas atuais da gestão de projetos, nomeadamente: da missão/visão organizacional; factores críticos de sucesso, gestão de partes interessadas e indicadores de medida de desempenho (KPIs). O modelo a desenvolver, procurará fazer a avaliação do desempenho de uma organização para corresponder aos objetivos propostos pelas suas partes interessadas, e tem como principais e essenciais, os seguintes objetivos:
 - ✓ Alinhar os objetivos das partes interessadas e os CSF's com a missão da organização
 - ✓ Associar os objetivos e os CSF's aos KPI's
 - ✓ Integrar todas as partes interessadas nos processos
 - ✓ Avaliar o desempenho da Organização

1.3. Metodologia geral proposta

De acordo com os objetivos estabelecidos para o presente trabalho, foi necessário estabelecer uma metodologia capaz de os atingir. Deste modo, foram aplicadas as seguintes metodologias no trabalho:

- 1) Estudar como a gestão das partes interessadas influencia o desempenho das organizações, através do levantamento ao atual estado da arte da temática através de um levantamento do estado da arte da temática;
- 2) Realizar um inquérito às organizações para comparação dos resultados obtidos com os identificados no estado da arte;
- 3) De acordo com os resultados, desenvolvimento de um modelo integrador dos vários conceitos já estabelecidos e reconhecidos nas práticas atuais da gestão de projetos e deverá ser, tanto quanto possível, suportado por metodologias e ferramentas actuais.

1.4. Estrutura da dissertação

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos: Enquadramento teórico; Metodologia de Estudo; Proposta de Modelo e Análise de Resultados e Conclusões.

No Enquadramento teórico foram abordados todas as temáticas teóricas que requereram um estudo aprofundado para poder posteriormente, suportar o modelo proposto.

A partir do levantamento atual ao estado de arte, identificou-se os conceitos chave que levaram aos processos chave para a execução do presente trabalho.

No capítulo da Metodologia em Estudo, identificou-se as práticas atuais aplicadas aos processos chave anteriormente definidos.

No Quarto capítulo, foi proposto o Modelo de acordo com os objetivos do presente trabalho, juntamente com toda a informação reunida no capítulo anterior.

Por fim, foram analisados e discutidos os resultados obtidos pela aplicação das ferramentas estudadas e as conclusões retiradas pela conceção do modelo proposto.

2. Gestão de Partes Interessadas e KPIs

Para que as organizações possam corresponder à exigência do mercado globalizado têm que produzir produtos/serviços de alta qualidade de modo a manter o nível competitivo do mercado apresentando vantagens competitivas que outros produtos não apresentem. Para se chegar a estes produtos/serviços são necessários recursos, tais como financeiros, mão-de-obra, temporais e tecnológicos. Estes recursos são cada vez mais limitados e as empresas não se podem dar ao luxo de eles serem desperdiçados.

Rafaeli *et al* (2007) afirma que todos os fatores apresentados em cima podem ser controlados pelas organizações, pois remetem para a missão e visão das mesmas, o que lhes permite definir as suas estratégias, de acordo com: as suas competências internas, as suas razões de existência, os seus negócios, e de que forma atuam sobre os mesmos.

Segundo Coradini (2010) o conceito de parte interessada foi anunciado pela primeira vez em 1963 no instituto *Stanford Research Institute*, nos Estados Unidos da América. A partir dos anos 70, após terem surgido algumas incertezas no que toca a conceitos de gestão e partes interessadas, surgiu a necessidade por parte de alguns investigadores, de desenvolver teorias de gestão.

Existem várias definições para parte interessada, embora todas remetam para cooperação entre as organizações e os mesmos, dependendo principalmente as organizações do relacionamento com as partes interessadas, e não o contrário. Assim, o sucesso de uma organização depende da sua capacidade em cumprir com os objetivos económicos e sociais das partes interessadas, criando valor para que as mesmas continuem no sistema.

Rhenman (1964) afirma com os seus estudos que as partes interessadas são um fator chave no processo de criação de valor de uma organização.

Segundo Freeman e Mcvea (2000, p.89), as partes interessadas são: “todos os grupos sem os quais uma organização deixaria de existir” e ainda como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Para Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Rowley (1997), Scott e Lane (2000) e Baldwin (2002), o conceito de gestão de partes interessadas foi desenvolvido para que as organizações reconhecessem, analisassem e examinassem as características de indivíduos ou grupos que influenciam, ou que são influenciados, pelo comportamento organizacional.

Um estudo levado a cabo por Carroll (2003), parte interessada é o indivíduo, ou grupo de indivíduos que influencia ou é influenciado por ações, decisões políticas, práticas ou objetivos de uma organização. Segundo Valadares (2002), a missão de uma organização é o que orienta os objetivos e as estratégias organizacionais.

Ao longo dos anos, e até 1984, foram criados e associados à gestão de partes interessadas conceitos como: aspetos éticos, questões comportamentais, interesses, que Freeman (1984) associou a um só conceito, denominado então de gestão das partes interessadas. Como Freeman (1984) refere, são estes as peças chave para o planeamento estratégico das organizações.

2.1. Gestão das partes interessadas

Segundo Kerzner (2011), as partes interessadas são hoje as peças essenciais de um projeto a que as organizações se propõem. Estes só serão bem-sucedidos se houver uma plena integração dos mesmos, isto é, o projeto será tanto mais bem-sucedido, quanto mais as partes interessadas estiverem integradas. A complexidade em lidar com este assunto começa assim pela sua identificação e definição. É importante perceber também que nem todas as partes interessadas têm as mesmas expectativas para um projeto, e bem como quais são as suas definições de sucesso que pretendem ter com o acordo que fazem com as organizações. Kerzner (2011) considera ainda que existem três tipos de sucesso que as partes interessadas esperam obter: conclusão do projeto; retornos financeiros; e o mediatismo que podem vir a obter com o projeto.

Em projetos grandes e complexos, com um elevado número de partes interessadas, fica mais complicada a tarefa do gestor de projeto de atender adequadamente a todos os grupos de interesse. Portanto, este deve saber quem são os mais influentes e quais podem fornecer o maior apoio ao projeto, pelo que Kerzner (2011) propõe cinco perguntas que o gestor de projeto deve sempre fazer:

- Quem são os que têm mais poder e quem não tem?
- Quem terá ou exigirá um envolvimento direto ou indireto no projeto?
- Quem tem o poder de parar o projeto?
- Qual é a urgência das entregas?
- Quem pode requerer mais ou menos informações do que outros?

É assim importante que o gestor de projeto saiba, tendo em conta os pontos a cima referidos, identificar quais as partes interessadas que estão no topo de cada uma das três variáveis críticas: influência, poder e autoridade. É ainda importante referir também que as partes interessadas podem mudar ao longo de um projeto, nas suas diferentes fases, especialmente se se tratar de um projeto a longo prazo, ou seja, o mesmo projeto pode passar por diferentes necessidades de diferentes grupos de interesse associados à organização.

Quanto maior for o projeto, mais importante se torna saber quem é e quem não é a parte interessada influente ou chave. Embora as organizações devam ganhar o apoio de todos os grupos de interesse, ou pelo menos tentar fazê-lo, terão que focalizar esforços adicionais nas principais partes interessadas. Estes são capazes de fornecer ao gestor de projeto informações relevantes que podem prioritariamente influenciar o projeto.

A organização deve no entanto, preocupar-se ainda com as restantes partes interessadas a fim de mantê-las despertando-lhes interesse nos projetos, fazendo por exemplo algumas

mudanças no projeto, com outro tipo de condições e características que possam deste modo ir mais ao encontro das expectativas dessas outras partes interessadas, (que antes não tinham manifestado grande interesse) e assim fazendo com que essas passem a ter uma participação mais ativa, transformando-as em partes interessadas chave.

Por outro lado, o oposto também acontece, quando grupos de interesse que foram considerados importantes numa fase do projeto, com o avançar do mesmo, podem perder o interesse.

Donaldson e Preston (1995) apresentam três diferentes perspetivas que permitem às organizações distinguir diferentes maneiras de se relacionarem com as partes interessadas, tendo em conta que cada uma possui uma diferente importância e um diferente poder face à organização, nomeadamente: normativa; descritiva e objetiva.

Na perspetiva normativa, é usada a responsabilidade social para interpretar o funcionamento da organização com as suas partes interessadas. São utilizados valores éticos como direitos individuais e de grupo, filosofia da empresa, princípios morais que direcionam as operações, processos e as estratégias das organizações para com as suas partes interessadas.

A perspetiva descritiva baseia-se essencialmente em discriminar as principais características e comportamentos da gestão de topo em relação às partes interessadas. Comportamentos esses que são tomados tanto a nível de processos organizacionais, como a nível de interesses das partes interessadas e de como a própria organização é gerida.

Em relação à perspetiva objetiva, a teoria seria utilizada para identificar relações, ou a ausência delas, entre o processo de gestão das partes *interessadas* e os objetivos da organização. Para tal, justificam esta teoria através de modelos que expliquem essas relações, dando especial atenção aos impactos no aumento da *performance* das organizações, com base nas estratégias e políticas praticadas nas mesmas.

Pelo exposto, podemos então afirmar que para obter o sucesso na relação das organizações com as mesmas, o gestor de projeto deve entender perfeitamente as necessidades e expectativas dos mesmos, promovendo encontros, reuniões e visitas, nas quais em relação às partes interessadas o gestor de projeto deve:

- Compreendê-las e identificar as suas expectativas
- Entender suas necessidades
- Valorizar as suas opiniões
- Encontrar maneiras de ganhar os seus interesses e apoios de uma forma contínua
- Identificar problemas que no início possam influenciar o projeto

2.1.1. Análise e classificação das partes interessadas

A análise das partes interessadas é o processo de identificação dos grupos de interesse chave de um projeto de uma organização. Esta, apesar de uma simples definição, é muito complexa, tendo dado origem a vários estudos.

Neste capítulo estudar-se-ão algumas classificações de partes interessadas, consideradas as mais relevantes para o futuro trabalho a ser realizado nesta dissertação.

Após uma análise da literatura sobre o presente assunto, resumiu-se na Tabela 2.1 as várias classificações que foram atribuídas às partes interessadas. Estas permitiram basear e suportar a criação dos modelos de gestão de partes interessadas que se foram desenvolvendo ao longo do tempo. Assim, na Tabela 2.1 sintetiza-se a referência aos autores, respetiva classificação e sua definição.

Entre as propostas na tabela citadas, a mais utilizada e discutida na literatura, tem sido ao longo dos anos, o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) denominado de *Stakeholders Salience*, à qual se dará um maior foco neste trabalho.

Quanto à análise das partes interessadas, Freeman e Mcvea (2000) afirmam que existe uma grande dificuldade em identificá-las, em relação aos seus graus de relevância para a organização, aos seus objetivos e necessidades, e à maneira de conciliá-las com a mesma; sendo que Rowley (1997) aponta como principais objetivos nesta análise, identificar quem são as partes interessadas da organização e determinar como elas influenciam a mesma. Seguindo este raciocínio, Mitchell, Agle e Wood (1997) realizaram um estudo, no qual concluíram que os vários tipos de partes interessadas devem ser identificados com base na atribuição de um ou combinação dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência.

A partir deste estudo, Mitchell et al (1997), combinando os três atributos referidos definiu sete tipos de partes interessadas:

- Parte interessada adormecida - tem poder para impor a sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, tem pouca ou nenhuma interação com a empresa; a organização deve monitorar o potencial desse partes interessada de modo a conseguir um segundo atributo.
- Parte interessada arbitrária - possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e não alega urgência; a atenção que deve ser dada a esta parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais recetiva.
- Parte interessada reivindicadora - quando o atributo mais importante na administração das partes interessadas for urgência, elas são do tipo reivindicador; sem poder e sem legitimidade, não influenciam as organizações, porém devem ser monitorizadas em prol de uma possibilidade de obterem um segundo atributo.

- Parte interessada dominante - tem influência na empresa devido ao seu poder e pela sua legitimidade; espera e recebe muita atenção da organização.

Tabela 2.1 - Classificação e definição de partes interessadas

Autor	Classificação de partes interessadas	Conceito
GOODPASTER (1991)	Estratégico e moral	Estratégico - tem o poder de afetar a organização e tem que ser gerido pela organização para que cumpra os seus objetivos. Moral - é afetado pela empresa e a organização tem como função estabelecer um relacionamento ético com o mesmo
SAVAGE et al. (1991)	Poder de ameaçar ou cooperar com a organização	Pode prevenir-se definindo que atitude assumir ante cada um deles
CLARKSON (1995)	Primários e secundários	Primários - têm relações contratuais formais ou oficiais com a organização; Secundários - não possuem tais contratos
MITCHELL, AGLE e WOOD (1997)	<i>Stakeholders Salience</i>	Classificar as partes interessadas em termos de poder, legitimidade e urgência, permitindo estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos
ROWLEY (1997)	Redes Sociais (densidade da rede e centralidade da organização focal)	As empresas não respondem a cada parte interessada mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de partes interessadas
SCHOLES e CLUTTERBUCK (1998)	Poder, impacto e afinidade	Capacidade das partes interessadas em participar nas ações organizacionais
FREEMAN (1999)	Recursos (necessários para a organização)	Uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado <i>Partes interessada.</i>
KAMANN (2007)	Poder e nível de interesse	Identificar os <i>stakeholders</i> chave e potenciar o interesse dos restantes, promovendo a comunicação e relação entre ambas as partes
FASSIN (2009)	<i>Stakewatchers e stakekeepers</i>	<i>Stakewatchers</i> – stakeholders que não têm um interesse direto na organização, mas que protegem os interesses das partes reais (ex: intermediários). <i>Stakekeepers</i> - stakeholders que não têm interesse, mas têm influência e controlo. Impõem regras e restrições, tendo a organização pouco impacto sobre eles

- Parte interessada perigosa - quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe são partes interessadas coercitivas e possivelmente violentas para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
- Partes interessada dependente - tem urgência e legitimidade, porém depende do poder de outras partes interessadas para ver as suas reivindicações a serem levadas em consideração.
- Partes interessada definitiva - quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitiva; quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata a este grupo de partes interessadas.

Na Figura 2.1, ilustra-se a correspondência e pontos comuns entre as diferentes tipologias entre as partes interessadas em cima referidas.

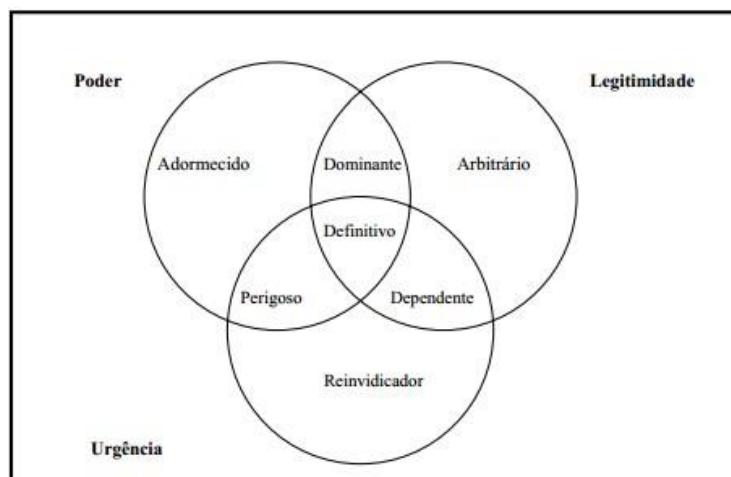


Figura 2.1 – Classificação de partes interessadas (Mitchell, 1997, p.873)

Mitchell et al (1997) conclui deste estudo que as entidades que não possuíssem nenhum dos três atributos não seriam consideradas partes interessadas relevantes para as organizações.

Para satisfazer as partes interessadas identificadas, segundo Savage (1991), deve fazer-se duas avaliações críticas: o potencial destas ameaçarem a organização e ainda o potencial em cooperarem com a organização. Assim, existem quatro classes de partes interessadas segundo classificação de Savage (Figura 2.2).

Do mesmo modo, Kerzner (2011), propõe um mapeamento das partes interessadas, onde relaciona o poder com o nível de interesse das mesmas nos projetos das organizações. Esse mesmo mapeamento está ilustrado como na Figura 2.3.

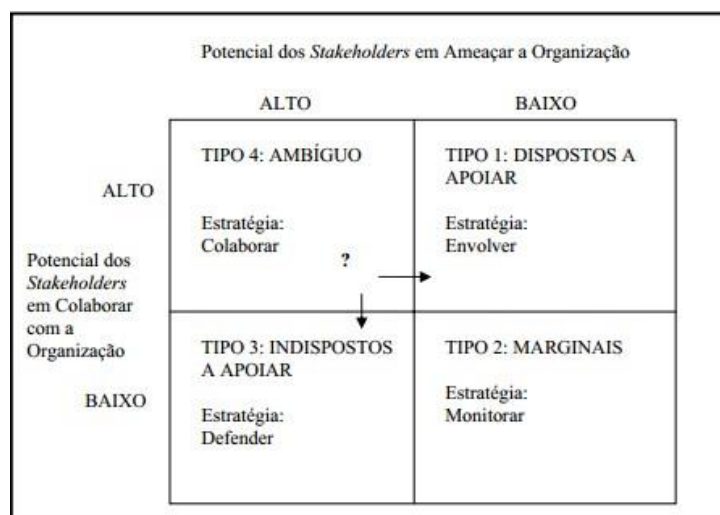


Figura 2.2 – Classificação de partes interessadas por classes (Savage, 1991, p.65)

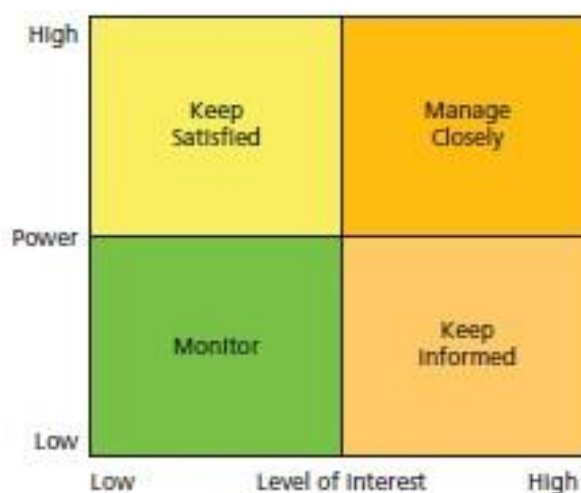


Figura 2.3 – Mapeamento de parte interessadas (Kerzner, 2011, p.37)

No primeiro quadrante da Fig.2.3, são consideradas as partes interessadas mais importantes para a organização, devido ao elevado poder e interesse que apresentam. A organização deve dar-lhes especial atenção, executando o máximo suporte e esforço para os satisfazerem. Sendo este o mais importante para a empresa é necessário ter o máximo cuidado nas relações com as mesmas, pois as suas exigências no projeto são extremas, de forma que à mínima falha, estas pode, mudar de quadrante rapidamente.

No segundo quadrante, onde o autor considera que uma parte interessada com um nível de interesse baixo e um poder alto, é uma parte interessada satisfeita, sendo que a organização tem de a manter satisfeita (*Keep Satisfied*). São partes interessadas com um elevado poder, mas não muito interessadas nos projetos, onde as organizações devem fazer um esforço

para as satisfazer, embora não com excessivos detalhes por forma a não os deixar desinteressados.

No terceiro quadrante encontra-se a parte interessada considerada menos relevante para a organização, visto ser considerada a que tem o poder mais limitado e não tem ao mesmo tempo tanto interesse no projeto. Nesta situação, a organização deve apenas monitorizar, proporcionando-lhe algumas informações.

No quarto quadrante, está representada a parte interessada que não tem muito poder sobre o projeto mas tem muito interesse no mesmo. A organização deve-a manter informada. Esta tipologia pode funcionar num sistema de alerta de problemas dado o nível de interesse da parte interessada, e, muitas vezes, é este tipo de parte interessada que promove oportunidades inesperadas para as organizações.

Hoje em dia, como já foi referido, o conceito de partes interessadas é bastante complexo e não se resume unicamente satisfazer os interesses dos acionistas, como há umas décadas atrás. Assim, Argenti (1997) referiu que o número de partes interessadas que atuam numa organização é infinito, dependendo das suas peculiaridades e do negócio em questão.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que existe, sem distinção, um grupo de partes interessadas que têm um contato permanente com as organizações, sendo estes os seguintes: empregados, gestores, fornecedores, acionistas e clientes. Por outro lado, Clarkson (1995), Figura 2.4, propôs uma classificação de dois grupos diferentes de partes interessadas de acordo com a importância que cada um tem para com a empresa:

- Partes interessadas primárias: grupos sem os quais a continuidade da organização está comprometida, implicando um alto grau de interdependência - acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores e governo.
- Partes interessadas secundárias: grupos que podem tanto ser influenciados ou influenciarem as organizações, não sendo essenciais para a sua sobrevivência das mesmas; são aqueles que possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor do desempenho da organização - media, universidades e ONGs.

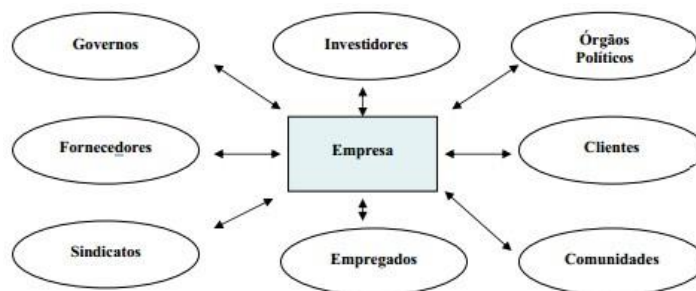


Figura 2.4 – Grupos de partes interessadas (Clarkson, 1995, p.69)

2.1.2. Modelos de gestão de partes interessadas

A gestão de partes interessadas faz parte do planeamento estratégico de uma organização, onde são definidas políticas, procedimentos e onde são principalmente tomadas decisões (Donaldson e Preston, 1995). A gestão de partes interessadas foca-se em ajudar os gestores das organizações a definir os objetivos organizacionais e perceber as necessidades das partes interessadas corporativas, que segundo Clarkson (1995), permite que “os gestores fiquem mais conscientes dos diversos grupos a que eles estão obrigados a servir, e aumenta a abertura dos processos de gestão”. Deste modo, o mesmo autor estabeleceu sete princípios aplicados à gestão das partes interessadas com o único objetivo de ajudar os gestores de projeto a ir de encontro às necessidades das mesmas, nomeadamente:

- Princípio nº 1 - os gestores devem reconhecer e monitorizar, de forma ativa, as preocupações das partes interessadas legítimas e devem ter em consideração os seus interesses na tomada de decisões e nas operações.
- Princípio nº 2 - os gestores devem ouvir e comunicar de forma aberta com as partes interessadas sobre as suas preocupações, as suas contribuições e ainda sobre os riscos que estas assumem pelo seu envolvimento na empresa.
- Princípio nº 3 - os gestores devem adotar processos e comportamentos que sejam sensíveis às preocupações e capacidades de cada parte interessada.
- Princípio nº 4 - os gestores devem reconhecer a interdependência dos esforços e recompensas das partes interessadas e devem tentar atingir uma distribuição justa dos benefícios e desvantagens da atividade organizacional entre eles, considerando os respetivos riscos e vulnerabilidades.
- Princípio nº 5 - os gestores devem trabalhar de forma cooperativa com outras entidades, (públicas ou privadas) para garantir que os riscos e perigos das atividades organizacionais sejam minimizados e, quando não podem ser evitados, possam ser devidamente compensados.
- Princípio nº 6 - os gestores devem evitar em todas as circunstâncias as atividades que colocam em perigo os direitos humanos (por exemplo, o direito à vida) ou que possam fomentar riscos que, se devidamente compreendidos, possam ser totalmente inaceitáveis pelas partes interessadas relevantes.
- Princípio nº 7 - os gestores devem reconhecer os conflitos potenciais entre: (a) o seu papel como partes interessadas corporativas e (b) as suas responsabilidades morais e legais pelo interesse das partes interessadas. Devem abordar esses conflitos através de uma comunicação aberta, relatórios adequados, um sistema de incentivos e, sempre que necessário, auditorias externas.

Freeman e Mcvea (2000) deram um outro contributo ao tema desenvolvendo quatro linhas de orientação para os gestores, como: planeamento corporativo, responsabilidade social, teoria de sistemas e teoria organizacional. Assim:

- Na linha do planeamento estratégico, surge a ideia de que as estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todas as partes interessadas, e não priorizar uma única parte interessada em detrimento de outra;
- Com a teoria de sistemas e a teoria organizacional, o autor pretende dizer que as organizações devem funcionar como sistemas abertos, que se relacionam com diversas partes externas, sendo assim essencial elaborar estratégias coletivas que promovam o sistema como um todo, permitindo assim um conhecimento de todos os processos e relacionamentos dos quais as empresas dependem para sobreviver a longo prazo;
- Pela responsabilidade social corporativa, o autor afirma que as organizações devem-se preocupar com uma abordagem cuidada às partes interessadas, através de inquéritos, testes empíricos, por forma a realçar e demonstrar a importância da construção de relacionamentos fortes e confiáveis entre ambas partes, promovendo uma boa reputação com todos os grupos externos à organização e o sucesso de uma administração;

Kerzner (2011) materializou estas ideias descritas no seu livro *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards* num modelo de Gestão de Relações das Partes Interessadas. Apresentou o modelo ilustrado na Figura 2.5, expondo as diferentes fases que permitem chegar ao sucesso. Este modelo está definido pelos seguintes passos:

- Identificar as partes interessadas – com participação do gestor de projeto, do *sponsor* (o patrocinador) do projeto, da gestão de topo e da equipa de vendas, a organização deve chegar a um consenso de quais são as partes interessadas com que devem trabalhar;
- Análise das partes interessadas – neste processo é pedido que se perceba quais das partes interessadas são consideradas “chave”, ou seja, as que têm a influência, a capacidade e a autoridade para tomar decisões, e podem parar o projeto. É nesta fase que a organização deve também desenvolver estratégias de relação com as mesmas;
- Executar os planos de relação com as partes interessadas - o gestor de projeto deve começar a conhecer as suas partes interessadas;
- Fluxo de informação sobre as partes interessadas - procede-se à identificação da rede de fluxo de informações e à elaboração dos relatórios necessários para cada parte interessada;

- Agir em conformidade com os acordos – reforçam-se os acordos feitos com as partes interessadas durante as etapas de iniciação e planeamento do projeto;
- Reuniões com as partes interessadas – este processo é feito no final de um contrato com um parte interessada de modo a recolher informações dos mesmos sobre as lições aprendidas e as melhores práticas, ou não. Assim permite num futuro projeto com outras partes interessadas, ou com as mesmas, que a organização e as respetivas partes interessadas possam responder melhor aos objetivos propostos.



Figura 2.5 – Gestão das relações de partes interessadas (Kerzner, 2011, p.34)

O autor identifica as seguintes adversidades, como maior obstáculo para as organizações seguirem e cumprirem com as suas missões e visões estratégicas:

- Não conseguirem responder às necessidades e questões das partes interessadas
- Não atenderem à diversidade dos tipos e número de partes interessadas que cada projeto pode ter, consoante a sua dimensão □ Diferentes culturas e posições geográficas

Kerzner (2011) afirma ainda que estas adversidades não estão apenas presentes no lado das organizações, mas também do lado dos grupos de interesse. Nem todos sabem como fazer parte de um projeto, de se comportarem como um grupo de interesse. Este desconhecimento advém de nunca terem seguido esta filosofia de como estar presente num contexto de direitos e deveres por parte das partes interessadas num projeto e de nunca terem sido treinadas/ensinadas para funcionarem corretamente como tal. Na maior parte dos casos, os maiores prejudicados neste envolvimento são as organizações, pois muitas vezes, estas só detetam as menores valias das partes interessadas no decorrer do projeto. Assim, o autor sugere o esclarecimento da participação das partes interessadas deva ser realizado

no início do projeto, onde o gestor de projeto deve preparar uma lista de expectativas de que ele, e a organização, têm das partes interessadas.

Hermann (2005), um autor que se baseou, em grande parte das suas investigações no âmbito da gestão de partes interessadas, em estudos desenvolvidos por Freeman et al (2000), afirma que sendo esta uma necessidade das organizações, é importante desenvolver modelos capazes de manter a competitividade das mesmas face ao mercado e que exista uma eficiente comunicação entre as mesmas e as suas partes interessadas, propondo um modelo para implementação de modelo de gestão de partes interessadas (Figura 2.6) de acordo com a missão da mesma e respetivos fatores críticos de sucesso.

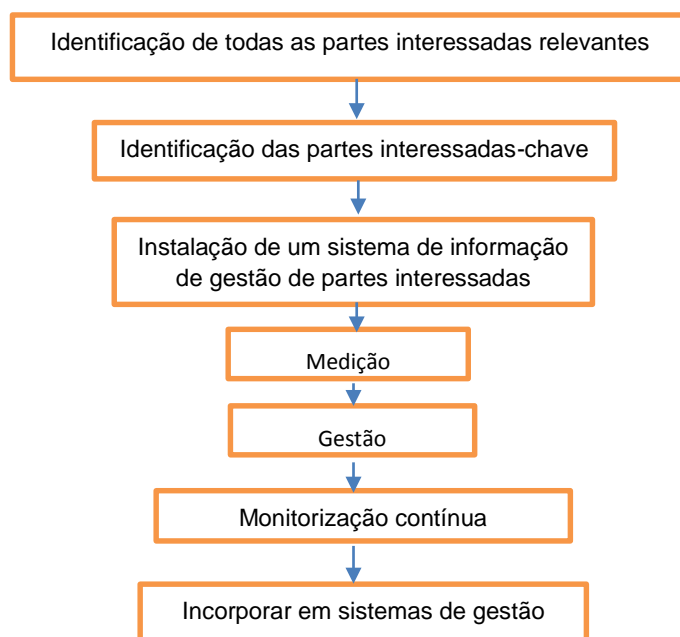


Figura 2.6 – Fases de um modelo de gestão de processos de partes interessadas

(Adaptado Hermann, 2005)

Hermann (2005) definiu assim o que é primordial estabelecer e fazer para cada um dos seguintes passos:

1. Identificação de todas as partes interessadas relevantes:

- Cada organização é única e tem as suas partes interessadas específicas;
- A dimensão da organização é diretamente proporcional ao número de partes interessadas envolvidos;
- A procura local varia para cada região;
- Elaborar uma lista com os vários possíveis partes interessadas;
- Participação de grande parte de todos os departamentos da organização na seleção de partes interessadas;

- Definir partes interessadas como sendo internos e externos;

2. Identificação das partes interessadas-chave:

- Utilizar lista definida no passo anterior;
- Atribuir pesos e prioridades para cada parte interessada;
- Ordenar por ordem decrescente de maior peso;

Hermann (2005) definiu, também, uma heurística para objetivar a identificação deste grupo de partes interessadas, constituída por sete etapas. Começa desde uma primeira abordagem ampla e geral (Lista por grupos de todas as partes interessadas) para uma mais particular e específica (Relevância para específicas funções corporativas):

- a) Listar por grupos todas as partes interessadas (passo 1);
- b) Encontrar a relevância nacional;
- c) Encontrar a relevância internacional;
- d) Encontrar a relevância de acordo com o setor da indústria da empresa;
- e) Encontrar a relevância de acordo com o modelo apresentado por Mitchell com as variáveis poder, urgência e legitimidade;
- f) Encontrar a relevância de acordo com a situação da empresa: *market share*, estratégia e disponibilidade/necessidade de recursos;
- g) Encontrar a relevância para específicas funções corporativas: finanças, produção, marketing, entre outras;

Esta heurística tem que seguir por ordem exposta [de a) para g)] porque de etapa para etapa, o peso e relevância que vão tendo, são dependentes. Assim, no final é possível priorizar as partes interessadas por ordem de importância e relevância.

3. Instalação de um sistema de informação de gestão de partes interessadas

- Suporte para uma eficiente relação entre ambas as partes;
- Para o sucesso de um sistema de informação é necessário estarem presentes os conceitos: medição, gestão e monitorização;
- Sistema tem que ser composto por uma informação direta, clara e fiável; ☐
Permite a troca de comentários e resultados em tempo real;

4. Medição

- Usar ferramentas que permitam medir o desempenho - KPI (*Key Performance Indicators*);
- A ferramenta mais eficiente para obter fonte de informação, é estabelecer contato com as partes interessadas;
- Realizar inquéritos às partes interessadas que reflitam os interesses dos mesmos nas organizações;
- Com toda a informação recolhida, define-se os KPIs para dar início às medições;
- Definir um *standard* de KPIs, que as grandes organizações do setor utilizam, para comparar com os definidos pela organização;

5. Gestão

- Tomar decisões e definir ações a partir dos resultados provenientes do passo 4;
- Identificar e priorizar áreas a melhorar, de acordo com as capacidades e recursos da organização (financeiros e mão-de-obra);

6. Monitorização contínua

- Controlar continuamente os efeitos causados pelas decisões e ações definidas no passo 5;
- Voltar para o passo 4 se os resultados do que foi definido no passo 5 não são os esperados inicialmente;

7. Incorporar em sistemas de gestão

- Integrar os resultados obtidos em modelos de gestão que já sejam utilizados e aceites na organização, caso existam;
- Incluir elementos não-financeiros;
- Utilizar por exemplo o *EFQM Excellence model* e o *Balanced Scorecard (BSC)*;
- Objetivo - ligar um modelo de gestão de partes interessadas a outros modelos que possam ajudar as organizações a garantir que os interesses das partes interessadas estão devidamente incorporados nas mesmas;

2.2. Definição de fatores e indicadores críticos para o sucesso

Fatores críticos de sucesso (*Critical Success Factor (CSF)*), são considerados pontos-chave que vão definir o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido *a priori* por um planeamento numa determinada organização. Estes fatores necessitam de ser reconhecidos pelo estudo pois quando estes são bem definidos, tornam-se ponto de referência para toda a organização no que toca às atividades com o propósito de cumprir a sua missão. Por essa razão, os fatores críticos de sucesso devem estar ligados aos objetivos organizacionais e estratégicos, como dito anteriormente, sendo necessário que sejam posteriormente associados e/ou definidos em KPIs.

Por outro lado, se as organizações apenas desempenharem corretamente as tarefas pouco importantes e/ou não se colocarem em posição de superioridade em relação à concorrência, naquelas que são as variáveis realmente decisivas, não serão decerto bem-sucedidas. Entender os fatores críticos de sucesso é essencial na execução de um plano metodológico e estratégico eficaz para as organizações, para que estejam ligados intima e obrigatoriamente a uma estratégia e a um objetivo do negócio.

2.2.1. Definição de KPIs

Através de uma revisão bibliográfica é possível concluir que existem dois conceitos que necessitam de ser perfeitamente compreendidos antes de definir os *KPIs*: controlo e desempenho. Deste modo, segundo Dupuy et al (1992, p.19), controlo, é “o conjunto dos processos de escolha e utilização de informações tendo por fim vigiar e dominar a evolução da organização a todos os níveis.”

Nogueira (2011, artigo?) dá um importante contributo para uma melhor compreensão do conceito ao defini-lo como “um sistema que produz informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes: humana, financeira, operacional e comercial. Também visa assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos.”

Por outro lado, o desempenho é um conjunto de características e/ou capacidades de rendimento de um indivíduo, organização, equipamento, produtos, de sistemas, processos, em especial quando comparados com requisitos propostos. Buchanan e Huczynski (2004) complementam a definição anterior ao afirmar que desempenho é um conceito multidimensional, ou seja, é aplicado a várias áreas diferentes que a organização tenha (recursos humanos, financeira, aprovisionamento, logística, entre outras) e o desempenho pode estar a ser eficaz ou ineficaz numa dessas áreas e noutra não.

Com a conjugação destes dois conceitos, facilmente chegamos à conclusão de que um não existe sem o outro, e é desta forma que a grande maioria das organizações se foca para

corresponder aos seus objetivos internos, e externos, neste caso os pretendidos pelas suas partes interessadas. Assim, surge a necessidade de existir algo que indique às empresas qual o seu desempenho atual e como o controlar - os indicadores de medidas de desempenho.

Rosam e Peddle (2008) esclarecem muitas dúvidas que surgem no que diz respeito a indicadores de medidas de desempenho. Os autores afirmam que estes são objetivos a alcançar, expressos por rácios ou percentagens. No entanto, os indicadores têm que ser definidos alinhados com os objetivos organizacionais, ou seja, devem funcionar como guias para as organizações se apoiarem, permitindo um controlo permanente dos seus recursos e processos.

Goldman (2002) afirma que se os KPIs não seguirem a visão e a estratégia organizacional, a organização está a seguir o caminho para o insucesso pois não está a ser coerente com os seus verdadeiros princípios e objetivos. Rosam e Peddle (2008) afirmam ainda que não existe uma área principal que tenha de ser acompanhada por indicadores, mas sim a (as) que cada organização achar (em) importante (s). Os autores referem também que a solução para as organizações não é ter muitos KPIs, mas sim ter os certos, pois o facto de ter muitos implica bastante mais informação, perda de tempo e recursos.

Segundo Burt e Sparks (1997), indicadores de medidas de desempenho são uma maneira viável de as empresas saberem se estão a cumprir com os objetivos estratégicos definidos através de um acompanhamento contínuo e ao mesmo tempo ajudar nas tomadas de decisão perante possíveis situações que podem ocorrer, recorrendo à informação dada pelos indicadores. Mafra (1999) complementa a definição de Burt e Sparks (1997) ao referir que a existência destes indicadores são essenciais nas organizações para prevenir e resolver futuros problemas e controlar as variáveis que restringem o sucesso das organizações, como satisfazer as necessidades dos clientes, dos fornecedores, corresponder às expectativas dos acionistas, entre outras.

Neely (1999) dá um importante contributo, afirmando que muitas organizações cometem erros graves ao definirem indicadores ao longo do desdobramento da estratégia estabelecida inicialmente. Ao contrário disso, ele afirma que em primeiro lugar as organizações têm que analisar as suas partes interessadas, para poder identificar quais são as suas necessidades e que objetivos têm de estabelecer. Após esta cuidada análise, a organização deve definir as suas estratégias tendo em atenção as necessidades das partes interessadas de modo a orientar a organização sempre para os objetivos e informar a mesma se está a divergir do seu rumo. O mesmo autor, afirma também que estes indicadores têm que abranger todos os aspetos representativos do sucesso da organização, sendo os mais importantes.

Ghalyayini e Noble (1996) completam o contributo de Neely (1999) ao referirem a má perceção que as organizações têm quanto à definição de alguns indicadores. É dado como

exemplo o facto de bastantes organizações definirem as tradicionais medidas de desempenho financeiras (por exemplo o retorno sobre investimento – ROI) como um indicador, e o intuito de existência de KPIs é avaliar os processos internos da organização e apontar ações de melhoria. Segundo os autores estes KPIs estão voltados para o crescimento da participação no mercado, o que não promove ações internas na organização nem informa se os processos internos estão ou não a funcionar como planeado.

Sproesser (1998) aponta uma outra maneira de como definir KPIs, através do *Benchmarking*. Sugere que deve existir a necessidade de uma organização observar detalhadamente a sua concorrência, nomeadamente as que têm melhores resultados e que têm mais quota de mercado, por forma a avaliar que variáveis estratégicas são mais importantes e compreender como elas são monitorizadas.

Mais recentemente Permanter (2011) define KPIs como um conjunto de medidas focadas para o desempenho organizacional, nos processos mais críticos, que possibilitam alcançar o sucesso organizacional a curto e longo prazo. Este aponta também que para a maior parte das organizações, este conceito ainda é desconhecido ou pelo menos mal interpretado. Para o autor, muitas das organizações usa os KPIs para medir processos ou acontecimentos passados. É sobre este pressuposto que ele incide o seu intensivo estudo nesta temática.

Eckerson (2007) foi dos investigadores que mais características detalhadas dos KPI's ofereceu à literatura. Apresenta estas mesmas características para tirar algumas dúvidas em relação ao que é uma simples métrica e um KPI. No seu trabalho, refere que métrica apenas representa uma medida de desempenho de uma atividade enquanto um KPI reflete um contexto onde se insere uma estratégia organizacional. Sendo assim, Eckerson (2007) apresenta as seguintes características para os KPIs:

- Têm que estar de acordo com a estratégia da organização;
- São definidos pelos gestores;
- A cultura dos KPIs tem que estar presente em toda a organização;
- São baseados em padrões corporativos;
- São baseados em períodos de tempo válidos;
- Têm que ser de fácil compreensão;
- Têm que ser relevantes;
- Proporcionam um contexto;
- Causam impacto motivacional nas pessoas;
- Encaminham as pessoas a tomarem ações;

Parmenter (2011, p.5) definiu sete características para os KPIs, aplicáveis a qualquer área de negócio:

- Indicadores não financeiros (expressos em unidades monetárias);
- Os indicadores têm que ser medidos frequentemente (24/7);
- São definidos pelo CEO e pelos gestores de projetos;
- Indicadores fáceis de perceber e ações corretivas definidas para os mesmos;
- Maior responsabilidade para um colaborador ou equipa;
- Causarem um impacto significativo na maior parte dos fatores críticos de sucesso;
- Causarem um impacto positivo em todas as outras medidas de desempenho;

Para que um indicador se torne realmente eficiente para a organização, é necessário que se reúnam características importantes. Assim:

- Deve ser objetivo – a objetividade significa que o indicador necessita de ser acessível, para ser compreensível para os utilizadores;
- Deve ser mensurável – o indicador pode ser traduzido num número e uma unidade de medida que facilite a sua interpretação;
- Deve ser verificável – a capacidade de um indicador de ser sustentado por evidências objetivas, de forma a poder ser auditada;
- Deve possuir valor agregado – qualquer indicador deve ser definido com um objetivo que seja claro, específico e que produza alguma utilidade ao sistema de gestão. Caso se chegue a conclusão de que o indicador não acarreta valor, o melhor a fazer é eliminá-lo a fim de evitar que a sua presença venha a desmotivar a equipa ou modifique a análise crítica;
- Deve ser feita a sua comunicação – é a exposição dos resultados de um qualquer indicador, e um ponto-chave no sucesso dos projetos;
- Deve haver consenso no seu valor – pois quanto mais houver um consenso sobre a importância de um qualquer indicador e da sua meta, maiores serão as expectativas e oportunidades de este vir a cumprir o seu papel com êxito.

- Deve haver comprometimento dos envolvidos – não apenas durante a sua definição, mas com o levantamento das informações que sejam necessárias com o atingimento das metas estabelecidas.

2.2.2. Classificação de KPIs

Como já foi referido ao longo deste trabalho, os KPIs não são só os indicadores financeiros como muitas organizações pensam e utilizam, mas sim são quaisquer indicadores que permitam aumentar a *performance* de qualquer área da organização que seja importante para a mesma, e que esta seja essencial na estratégia na organização.

Após a análise de diversos estudos – Neely (1995), Atkinson (1997), Maskell (1991), White (1996), Freitas et al (2009) - foram encontradas várias classificações em categorias dos KPIs. A primeira a surgir, foi a classificação de Maskell (1991), afirmando que os KPIs se dividiam nos seguintes tipos indicadores:

- Tempo;
- Qualidade;
- Entrega;
- Flexibilidade;
- Inovação;
- Custo.

Mais tarde surgiu White (1996), classificando os indicadores nas seguintes categorias:

- Fonte dos dados (interna ou externa);
- Tipo de dado (subjetivo ou objetivo);
- Referência (*benchmark ou self-referenced*);
- Orientação do processo (entrada ou saída);

Atkison *et al.* (1997) apontam que é mais importante categorizar os indicadores de acordo com a satisfação das partes interessadas da empresa ao invés de os categorizar segundo decisões devido a fatores internos. Neely (1998) contribui também para essa classificação dos indicadores de medidas de desempenho ao referir que devemos classificá-los em relação à temporalidade, sendo os indicadores históricos (provenientes de informações sobre factos passados, utilizados para soluções de curto prazo) ou futuros (baseados em tendências e previsões, utilizados assim para decisões de longo prazo).

Mais tarde, Freitas et al (2009) definem um KPI como uma forma de representação quantificável que caracteriza processos e produtos. Estes são utilizados para melhorar os resultados da organização com o avançar do tempo. A Tabela 2.2 esclarece os tipos de indicadores referenciados:

Tabela 2.2 - Tipos de indicadores de medidas de desempenho (adaptado de Freitas, 2009)

Estratégicos	Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos de sucesso
Produtividade (Eficiência)	Medem os recursos consumidos proporcionalmente às saídas dos processos
Qualidade (Eficácia)	Avaliam as medidas de satisfação dos clientes face às características do produto/serviço
Efetividade (Impacto)	Medem as consequências dos produtos/serviços
Capacidade	Refletem a capacidade de resposta de um processo através da relação às produzidas por unidade de tempo

Em suma, Neely (1998) afirma que independentemente do tipo de classificação adotado para classificações das categorias dos indicadores de medidas de desempenho, o importante é que estes sejam desenvolvidos com um valor prático, isto é, que sejam simples, análogos às atividades, úteis e fáceis de serem implementados.

Como se tem vindo a referir, a definição de indicadores é uma tarefa de extrema importância para uma organização, e os indicadores escolhidos tornar-se-ão a base para definir metas, estratégias e rumos. É bastante importante que estes mostrem o passado da empresa, bem como as suas perspetivas de futuro, e como tal, são necessários indicadores de resultados e desempenho. São vários os estudos, como por exemplo *Key Performance Indicators* de Parmenter (2011) e “100 Indicadores da Gestão” de Caldeira (2011), que apontam para a importância destas duas referências aos indicadores de medida de desempenho nas organizações. Estes vão estar divididos em dois grandes grupos independentes à perspetiva a que pertencem, *Lag* e *Lead*.

Segundo Santos (2006), os *lag indicators*, indicadores de resultados, são importantes pois medem ações passadas, ou seja, medem resultados de eventos já sucedidos, como por exemplo: o preço de ação, quota de mercado, índice satisfação dos trabalhadores, índice de saída de funcionários ou as vendas efetuadas.

Por outro lado, os *lead indicators* medem as atividades que vão conduzir a organização a resultados futuros, como exemplo: índice de horas de formação, índices de inovação, ou ainda tempo de atendimento a clientes. Celestino e Silva (2011) afirmam que os indicadores

indutores (*lead*) dão indicação sobre a causa e os indicadores de resultados (*lag*) sobre o efeito.

Nas Figuras 2.7 e 2.8, pode-se perceber a importância dos indicadores, através da interpretação visual dos mesmos. Na figura 2.8 pode visualizar-se que a evolução das vendas e a satisfação do cliente em função do tempo, numa empresa. Ambos os indicadores parecem estar em crescimento inicialmente, no entanto essa mesma satisfação começa a decrescer, o que não afetará as vendas em primeira instância, mas com o avançar do tempo os clientes ficam insatisfeitos e os indicadores começam a cair.

É esta relação entre os clientes e as organizações que nos mostra que se um gestor apenas se preocupar com um indicador de resultados, vai demorar até perceber exatamente o que está errado com a organização, e o que fazer para isso reverter. Por outro lado, se o mesmo gestor trabalhar com um indicador de desempenho (que revela também a satisfação do cliente), o problema será mais facilmente detetado e resolvido, como representado na figura 2.8.



Figura 2.7 – Indicador do tipo *lag*, Celestino e Silva (2011, p.10)



Figura 2.8 – Indicador do tipo *lead*, Celestino e Silva (2011, p.10)

Como foi sendo referido ao longo da revisão bibliográfica, diversos autores, nomeadamente Parmenter (2011), defende que o problema principal na implementação de KPIs é que as organizações estão a utilizar as medidas de desempenho erradas, porque na verdade não são KPIs, mas poderão ser outro tipo de indicadores, KRIs ou PIs. O autor propõe assim a existência de três tipos diferentes de indicadores: os Indicadores de Resultados (*Key Result Indicators* – KRIs), os Indicadores de Desempenho (*Performance Indicators* – PIs) e os Indicadores de Medidas de Desempenho (KPIs). Define:

- KRIs - indicadores que indicam como se deve fazer;
- PIs - indicadores que indicam o que se deve fazer;
- KPIs - indicadores que indicam o que fazer para aumentar as diferentes *performances* da organização;

A título de exemplo, Parmenter (2011) utiliza uma analogia (Figura 2.9) para descrever a relação entre os três tipos de indicadores. A “pele de fora da cebola” descreve todas as condições da mesma, como a quantidade de sol que apanhou, água, e os nutrientes que recebeu e como foi tratada desde que esteve no campo até à prateleira do supermercado. No entanto, quando se começa a descascar a cebola, somos capazes de descobrir outro tipo de informações, as quais não são possíveis de visualizar de fora. Deste modo, neste caso as diferentes camadas da cebola representam os vários indicadores de desempenho, até chegarmos ao núcleo, que representam os indicadores de medidas de desempenho.

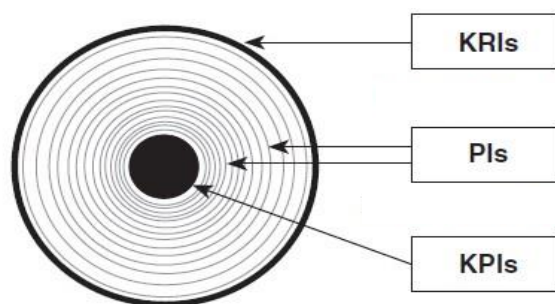


Figura 2.9 – Medidas de desempenho tipo (Parmenter, 2011, p.2)

2.2.3. Implementação KPIs

Em relação à implementação de indicadores de medidas de desempenho, estes podem ser definidos individualmente, podem ser agrupados e formarem um sistema de medição de desempenho, ou interagir um sistema de medição de desempenho com o ambiente organizacional, tanto interno como externo, de um sistema de operações (Neely, 1998).

O mesmo autor define ainda um sistema de medição de desempenho como um “sistema que quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio de uma classificação, uma análise, uma interpretação ou uma disseminação dos dados.” (Neely, 1998, p.)

Neste contexto de sistema de medição de desempenho, Neely (1998), para ser eficiente, define os seguintes principais passos:

- Definir claramente a missão da organização;
- Identificar os objetivos estratégicos em relação à lucratividade, participação de mercado, qualidade, custo, flexibilidade e inovação;
- Desenvolver os objetivos das áreas funcionais em relação às estratégias;
- Criar, para cada área funcional, medidas de desempenho capazes de definir a competitividade da empresa em nível operacional;

- Comunicar os objetivos estratégicos e as respetivas medidas de desempenho para todos os níveis hierárquicos;
- Assegurar a consistência entre os objetivos estratégicos por meio do sistema de medição de desempenho;
- Usar *feedback* do sistema de medição de desempenho para identificar os pontos fracos organizacionais, melhorando o posicionamento competitivo;
- Reavaliar periodicamente a eficácia do sistema de medição de desempenho em relação aos objetivos estratégicos.

Dooren (2005) apresenta uma ideia de como implementar os indicadores de medidas de desempenho individualmente:

- Definir o que se pretende medir;
- Desenvolver os indicadores adequados;
- Recolher dados (internos e externos);
- Analisar os dados;
- Divulgar a informação que servirá de apoio à tomada de decisão.

Para monitorizar os indicadores, Rosam e Peddle (2008) afirmam que estes devem ser acompanhados por períodos: diariamente, semanalmente ou mensalmente, consoante a importância dos mesmos.

Quanto a quem deve utilizar os indicadores de medidas de desempenho a resposta é simples, todos os colaboradores da organização. Quem o afirma é Neely *et al* (2001), referindo que o objetivo é: estabelecer uma ligação entre a gestão de topo com os colaboradores; e ajudar o dia-a-dia de trabalho de qualquer colaborador. Cabe à gestão de topo implementar e incentivar a esta nova cultura aos demais colaboradores.

A fim de os gestores de projeto terem uma visão global do negócio que lhes permite comparar resultados com as metas que tinham sido implementadas anteriormente bem como ajudar a tomar algumas decisões de correção, foi criado nos anos 50 um sistema, que apesar de ter sido já modificado ao longo dos anos, continua a ter bastante utilização, bem como bons resultados denominado *Tableaux de Bord* (BOURGUIGNON et al., 2004), Figura 2.10, dando origem ao nome *Dashboard* mais tarde. O aparecimento desta ferramenta, é utilizada ainda para obter diagnóstico, diálogo, reação e hierarquia (DEBUSK et al., 2003), qualidades essas que provêm do fato de a mesma ferramenta traduzir através de um quadro, um modelo de indicadores (financeiros e não financeiros) que associam os fatores críticos de sucesso à

performance da organização, tal como mostram DEBUSK *et al.* (2003), BOURGUIGNON *et al* (2004), EPSTEIN e MANZONI (1998) nos seus estudos de investigação.

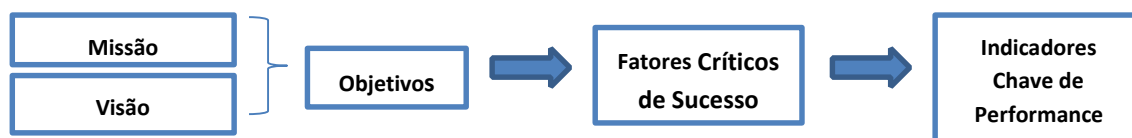


Figura 2.10 – Implementação de KPIs numa organização, adaptado de BOURGUIGNON (2004)

Os indicadores de *performance* surgem para assegurar que exista coerência dentro das organizações no que toca às suas ações bem como a convergência com os seus objetivos, estando estes conceitos inerentes às causas da *performance*. O *Tableaux de Bord* pode também incluir alguns indicadores, tais como: indicadores orientados para o cliente (qualidade) e indicadores orientados para o processo. Porém, existem alguns estudos como o de Bourguignon *et al.*, 2004) que revelam que o *Tableaux de Bord* é também uma base de aprendizagem a respeito de relações entre a causa e o efeito das ações.

Por outro lado, os autores Epstein e Manzoni afirmam que existem benefícios inerentes à utilização de *Tableaux de Bord* nomeadamente a possibilidade que é dada aos gestores de projeto de ter acesso a um diretório na tomada de decisões, o que vai permitir a divisão das responsabilidades e por consequência uma comunicação da estratégia e direcionar os gestores dentro da própria organização bem como dar oportunidade para o mesmo aprender ao longo do tempo fazendo com isto, um reforço da missão global da organização.

2.3. Gestão de partes interessadas vs uso de KPIs

Foi analisado em capítulos anteriores como gerir os partes interessadas e identificar as suas expetativas, como também a definição de KPIs, exposto nas seções anteriores e será agora discutido, como conciliar estas duas temáticas.

Para iniciar esta análise, é necessário que o gestor de projeto entenda perfeitamente os interesses de cada parte interessada. Uma das maneiras de o conseguir é perguntar-lhes, normalmente aos principais partes interessadas, que indicadores de medida de desempenho eles gostariam de ver em relatórios de desempenho. Esta informação ajudará a identificar os indicadores chave de medidas de desempenho necessários para servir as partes interessadas.

Cada parte interessada pode ter um conjunto diferente de interesses de KPI's, o que pode tornar mais complicado a monitorização dos mesmos e a elaboração dos relatórios, mas isso

é um cenário bastante real visto ser complicado para uma organização uniformizar um conjunto de KPI's em *dashboards* ou em relatórios para todas partes interessadas.

Deve haver um acordo sobre que informação é necessária para cada parte interessada, quando a informação é necessária, e em que formato as informações serão apresentadas. Algumas das partes interessadas podem querer um fluxo de informação diário ou semanal, enquanto outros simplesmente necessitam das informações uma vez por mês. Na maior parte dos casos, as informações são fornecidas através da Internet.

Os gestores de projeto devem usar um sistema de informação para estabelecer as comunicações com as partes interessadas. O tipo de informações contidas neste sistema devem ser o título da informação, o autor e responsável, o destinatário, o meio a ser utilizado, as regras para o acesso à informação e a frequência de publicações ou atualizações. Para a comunicação ser eficaz e eficiente com as partes interessadas, é preciso ter em conta os seguintes aspetos:

- A comunicação tem que ser regular;
- Conhecer as partes interessadas para permitir antecipar as suas ações;
- Aumentar a confiança com a comunicação;
- Não esquecer que as partes interessadas apesar de serem grupos, são pessoas;
- Uma má comunicação pode transformar uma parte interessada num entrave;

A complexidade de determinar os KPIs indicados para cada parte interessada, deve-se a diversas dificuldades:

- Acordo dos indicadores com as partes interessadas;
- Determinar se os dados dos indicadores são os necessários e os relevantes a serem recolhidos;
- Determinar o custo, a complexidade e o tempo para obter os dados;
- Possíveis mudanças de informação no sistema ou falta da mesma, que possa afetar a recolha de dados ao longo do projeto;

Assim, para efeitos de desenvolvimento de estudo, o que estabelece o *versus* entre uma organização e as suas partes interessadas, é o desempenho e a expectativa, respetivamente. Este vai ser o *gap* que irá acompanhar o desenvolvimento do restante trabalho. Suportando esta ligação entre os dois conceitos, desempenho e expectativa, será desenvolvido um novo modelo que tem como um dos objetivos ajudar as organizações a identificar as expectativas das partes interessadas, definindo ao mesmo tempo, o desempenho das mesmas de acordo com os seus objetivos organizacionais, por forma a corresponderem às expectativas.

3. Metodologia de estudo

Para efeitos de estudo neste trabalho será utilizado o modelo de Mitchell (1997), classificação de partes interessadas, por forma a poder estudar o fator comportamental dos mesmos no contexto organizacional. Para se poder atingir as metas e objetivos estabelecidos pela organização em relação às partes interessadas é preciso essencialmente identificar quem são as mesmas e qual a influência que exercem sobre as ações das organizações, sendo através da avaliação comportamental, que se vai explicar porque se pode concluir que é um fator importante no sucesso do cumprimento das metas estabelecidas na missão e visão.

Por forma a complementar o modelo de Mitchell (1997), através do comportamento das partes interessadas, vai-se usar uma outra ferramenta de gestão - o mapeamento de partes interessadas - para se poder quantificar a influência e o poder que têm sobre as organizações.

Com o auxílio destas ferramentas, a gestão de topo tem a capacidade de:

- Identificar se as partes interessadas poderão constituir uma ameaça ou uma ajuda
- Reconhecer as necessidades das partes interessadas
- Evitar definir planos que serão contra as ambições das partes interessadas
- Criar ou modificar planos de envolvências para uma maior integração e interesse
- Permitir uma coerente definição dos KPIs

Como já foi referido no capítulo anterior, o modelo de Mitchell (1997), é o mais popular e o mais trabalhado e utilizado pela investigação e organizações, mas apresenta limitações, como por exemplo a quantificação das suas variáveis, que sugerem a necessidade do desenvolvimento de novos modelos. Assim, este foi um dos grandes motivos para se ter como referência na elaboração do modelo a ser posteriormente apresentado.

No modelo proposto, serão também introduzidos os conceitos de fatores críticos de sucesso e indicadores de medidas de desempenho, tendo também como base de referência o modelo descrito no estado de arte de Bourguignon (2004), *Tableux de Bord*, para a integração dos FCSs e dos KPIs num modelo de gestão de partes interessadas.

Deste modo, para se poder fazer uma comparação e tirar conclusões sobre o que foi estudado e apresentado no estado de arte do presente trabalho, foi elaborado um inquérito a organizações de diferentes áreas de negócio.

3.1. Inquérito

Após um estudo sobre o tema do trabalho com base na revisão da literatura, foi necessário recolher informações sobre a temática em estudo a várias entidades, para se poder comparar o que é que as organizações usam/praticam com esta matéria, e tirar as devidas conclusões. Deste modo, os objetivos da realização deste inquérito foram os seguintes:

- Identificar as partes interessadas mais relevantes por área de negócio
- Categorizar e classificar os principais partes interessadas
- Identificar quais são os KPIs que as organizações inquiridas mais utilizam
- Identificar possíveis oportunidades e necessidades de melhoria

O inquérito (Anexo A.I.) foi colocado a três grupos: Project Management Institute Portugal (PMI), Associação Portuguesa de Gestão de Projetos (APOGEP) e Instituto Português de Engenharia Industrial (IPEI), sendo eles:

- PMI - um polo centralizador dos gestores de projeto em Portugal. Trata-se de um fórum aberto de discussão direccionado profissionais e estudantes nesta área. É também um agente indutor de mudança nas organizações bem como na sociedade. (<http://www.pmi-portugal.org/site/>)
- APOGEP - é uma associação criada com o intuito de credibilizar a gestão de projectos e apoiar profissionais desta mesma área. Surge no seguimento da necessidade das organizações e gestores de projeto terem uma instituição que forneça apoio na aquisição de novas competências na área da gestão moderna e ainda na certificação dos profissionais da área. (<http://www.apogep.pt/>)
- IPEI - é uma associação criada com o propósito de promover o bem-estar da comunidade através dos recursos e capacidades criativas da Engenharia Industrial, bem como promover a arte e ciência desta área para o benefício da comunidade em geral. (<http://www.ipei.pt/>)

A escolha destes grupos deveu-se ao fato de ser possível abranger o maior número de organizações que trabalham com projetos.

Antes da aprovação do inquérito, para ser colocado nas três bases de dados referidas, foi enviado um email com um texto introdutório, a fim de explicar o objetivo do mesmo,

mentionando também os conceitos-chave do mesmo: *partes interessadas*, KPI's e os atributos (poder, urgência, legitimidade) do modelo de MITCHELL et al (1997).

O inquérito é composto por nove perguntas: as quatro primeiras sobre a identificação da organização inquirida; três perguntas para a classificação de *partes interessadas* e duas para identificação de KPI's. As presentes questões foram idealizadas tendo em conta os assuntos mais pertinentes encontrados na revisão de literatura e os objetivos apresentados para o presente trabalho.

As primeiras perguntas do inquérito tratam de caracterizar os inquiridos, idades e cargos dos mesmos, por forma a também verificar a credibilidade das respostas. A pergunta seguinte trata de identificar a área de negócio em que a organização inquirida se insere, sendo este um aspeto bastante relevante, pois consoante as diferentes áreas de negócio, as partes interessadas e os KPI's podem ser diferentes.

A identificação das partes interessadas, e respetiva classificação, foi feita com base no modelo de Mitchell, no qual se identifica e classifica as partes interessadas, baseando-se em três variáveis: poder, urgência e legitimidade. A avaliação foi feita através da nomeação destes parâmetros às partes interessadas, ou seja, no caso de uma delas ter um dos atributos em vez de outro, ou no caso de ter, dois dos três, ou um dos três, ou até os três, ele era classificado como um certo tipo de parte interessada. Para o presente trabalho, completou-se este modelo através da quantificação das suas variáveis, com ponderações de um a cinco, e posterior conclusão de que tipo de partes interessadas se tratava.

A lista de partes interessadas apresentada no inquérito foi baseada a partir do levantamento dos quais, a revisão bibliográfica (Anexo A.II.) permitiu identificar com uso mais frequente nas obras consultadas, nomeadamente: Acionistas, Autoridades Locais, Bancos, Clientes, Colaboradores, Comunidade, Concorrentes, Entidades Académicas, Fornecedores, Governos, Media, ONGs, Parcerias e Sindicatos.

Deste modo, o objetivo da apresentação desta lista foi as empresas inquiridas darem uma ponderação às três variáveis do modelo de Mitchell *et al* (1997), em três perguntas diferentes, consoante o grau de importância que as partes interessadas têm sobre as mesmas. A ponderação foi feita com uma classificação quantitativa de um a cinco, cujos limites significam, respetivamente, “muito pouco importante” e “bastante importante”.

Para a variável poder, o inquirido tinha que identificar o poder que as partes interessadas tinham sobre a organização de modo a influenciar o seu funcionamento. Na variável urgência, era pedido que o inquirido identificasse o grau segundo o qual as exigências de determinados partes interessadas requerem uma atenção imediata perante uma situação. Por fim, a variável legitimidade, pedia que o inquirido desse uma ponderação da validade e credibilidade que uma opinião sua tem sobre as ações da organização.

Na pergunta relativa à identificação dos KPIs, o inquirido teria que responder quais usava, para se poder fazer, posteriormente, uma comparação com o que a literatura indicou quanto ao uso dos mesmos.

As necessidades do mercado, as expectativas das partes interessadas, as estratégias das organizações, variam de uma forma contínua, na qual as organizações têm que estar preparadas para enfrentar estes desafios. E como para cada processo, para cada CSF, para cada objetivo organizacional, deverá estar associado, caso seja crítico, um KPI, o número e a variedade de KPIs é enorme. Assim foi feito um levantamento de possíveis indicadores de medida de desempenho pelas várias obras, livros, artigos científicos, dissertações, e chegou-se a uma lista de KPIs (Anexo A.III.).

Sendo uma possível seleção de um número de KPIs um trabalho moroso para o âmbito desta dissertação, definiu-se cinco grupos de tipos de KPIs. Estes representam, pela revisão de literatura os grupos onde os KPIs são mais utilizados. São assim os seguintes:

- Financeiros – indicadores que ajudam a ter uma perspetiva da situação financeira da organização;
- Colaboradores – indicadores que permitem avaliar o comportamento e o desempenho dos colaboradores;
- Clientes – indicadores que permitam avaliar o interesse e a satisfação dos clientes
- Fornecedores – indicadores que avaliem o desempenho e a entrega dos fornecedores
- Produção – indicadores que permitam controlar e monitorar a produção

Com a identificação destes grupos de aplicação de KPIs, selecionou-se uma amostra para cada um destes com base na lista previamente feita e como principal referência três obras: Kerzner, *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards* (2011); Caldeira, *100 Indicadores de Gestão* (2011) e Parmenter, *Key Performance Indicators* (2007). Foram definidas estas obras como referência de amostra para usar como estudo nesta dissertação pois representam um profundo estudo na área e são referenciados em muitas outras obras. Deste modo, foi definida como “Lista de KPIs” a estudar, a lista presente na Tabela 3.1.

De notar que foi feita uma repetição de 2 dos KPI (Dividendo e Rácio de dívida; índice de rentabilidade e retorno sobre investimento) para que se apurasse a coerência e veracidade nas respostas, pelo que obtivemos em alguns dos casos, respostas distintas ao mesmo KPI, o que pode tornar-se uma limitação ao estudo.

Por último colocou-se uma questão de resposta aberta, a requisitar informações às organizações inquiridas sobre pontos fracos dos atuais indicadores usados pelas mesmas, e possíveis ações de melhoria neste âmbito.

Tabela 3.1 - Lista de KPIs usados como amostra de estudo no inquérito

Financeiros	F1	Fundo de Maneio
	F2	Dividendo
	F3	EBITDA
	F4	Índice de Rentabilidade
	F5	Margem Bruta
	F6	Margem Líquida
	F7	<i>Market Share</i>
	F8	Ponto Crítico
	F9	Rácio de dívida
	F10	Retorno sobre Investimento
	F11	Taxa de crescimento de receitas
Colaboradores	I1	Avaliação do ambiente social
	I2	Avaliação de desempenho pessoal
	I3	Benefício/Custo de Workshops
	I4	<i>Coaching</i> Benefício/Custo
	I5	Índice de Técnica
	I6	Média de horas de formação
	I7	Índice de satisfação dos colaboradores
	I8	Índice de motivação
	I9	Taxa de Absentismo
	I10	Taxa de Rotatividade
Cientes	C1	Conhecimento dos Produtos/Serviços
	C2	Número de novos clientes
	C3	Eficiência dos tempos de entregas
	C4	Índice de satisfação dos clientes
	C5	<i>Lifetime</i> dos clientes
	C6	Tempo médio de solução de problemas
Fornecedores	S1	Avaliação de fornecedores
	S2	Índice de desempenho de fornecedores
	S3	Índice de qualidade no momento de entrega
Produção	D1	Custo por unidade produzida
	D2	Cumprimento dos prazos de desenvolvimento de produto
	D3	Lead Time
	D4	Ranking de produtos mais vendidos
	D5	<i>Stock</i> de Segurança
	D6	Percentagem manutenção preventiva relativa à manutenção total
	D7	Taxa de novos produtos
	D8	Percentagem de produtos com inconformidades
	D9	Tempos de ciclos
	D10	Percentagem de paragem da produção para reparações
	D11	Unidades produzidas por período
	D12	Número de produtos obsoletos

3.2. Análise dos resultados do Inquérito

O inquérito foi disponibilizado via internet, através da plataforma *SurveyMonkey*, a partir do dia 10 de Março de 2014, até ao dia 27 de Junho de 2014 cujos alvos seriam potenciais organizações pertencentes aos três grupos: Project Management Institute Portugal (PMI), Associação Portuguesa de Gestão de Projetos (APOGEP) e Instituto Português de Engenharia Industrial (IPEI). A divulgação foi feita através das redes sociais *LinkedIn* e *Facebook* dos três grupos referidos, onde foi inserido através de uma publicação, o *link* de acesso ao inquérito. Este inquérito foi dirigido transversalmente a qualquer colaborador de uma organização, sendo que não foi possível estimar qual a dimensão da população, por se tratar de páginas de redes sociais, onde é limitado o controlo da permanência ou ausência dos utilizadores nesses mesmos grupos.

É de notar que apesar das organizações inquiridas pertencerem a grupos homogêneos, os resultados indicam diferentes áreas de negócio. Foram obtidas 33 respostas ao inquérito, mas para efeito de estudo, foi considerado que, no caso de uma organização pertencer a mais do que uma área de negócio, como mais uma ou várias organizações inquiridas, consoante o número de áreas de negócio onde atuam. Deste modo, a amostra total de respostas foi de 51 ($n=51$).

Dada à pequena dimensão da amostra obtida, os dados foram trabalhados no programa

Microsoft Excel, ao invés de trabalhados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) *Statistics* como seria de esperar. Foi utilizada, assim, Estatística Descritiva, através da função Média com o propósito de obter uma ponderação para cada objeto em estudo (ex: média de utilização de um KPI X numa parte interessada Y por uma organização).

3.2.1. Identificação das organizações

- **Unidades de negócio**

Pela lista de áreas de negócio apresentada no inquérito, foi possível obter a seguinte distribuição do número de respostas para cada uma, pelas organizações inquiridas (Figura 3.1). Em Portugal, existe um Código de Atividade Económica, o CAE, onde estão mencionados todas as áreas de negócio. Como o inquérito foi feito com o objetivo de abranger também organizações internacionais, não foi seguido o Código em cima referido, e optou-se por apresentar uma lista de áreas de negócios levantadas na leitura de várias obras, tais como, Project Management de Kerzner (2011), e pelas referências do grupo ONEBIZ.

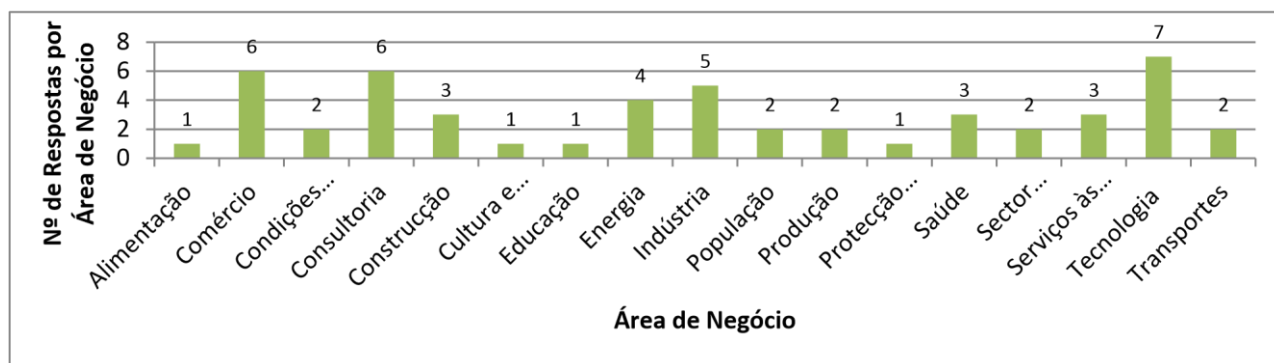


Figura 3.1 - Distribuição de respostas por cada área de negócio

- **Cargos dos inquiridos**

De modo a caracterizar os inquiridos foi efetuada uma questão relativa aos cargos que estes representavam nas suas organizações (Figura 3.2). O cargo que apresentou mais respostas foi o de “Gestor de Projetos”, provavelmente um resultado enviesado pela razão de que as organizações inquiridas pertencem à Gestão de Projetos.

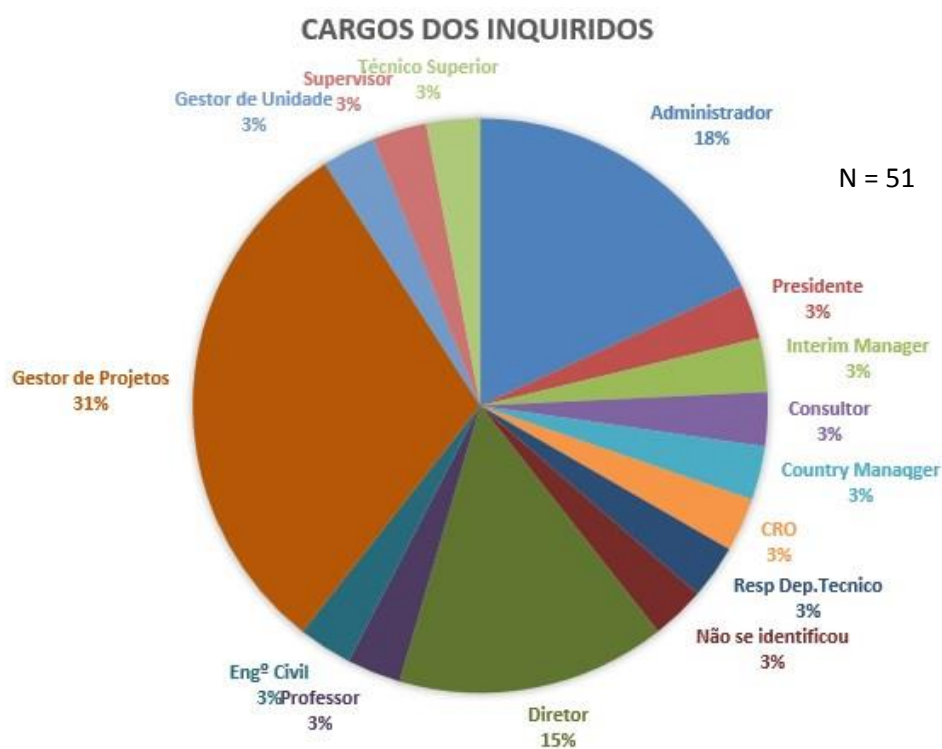


Figura 3.2 – Cargos dos inquiridos

- **Caraterização dos inquiridos quanto à faixa etária**

Relativamente à faixa etária, a distribuição encontrada nos inquiridos está representada na Figura 3.3.

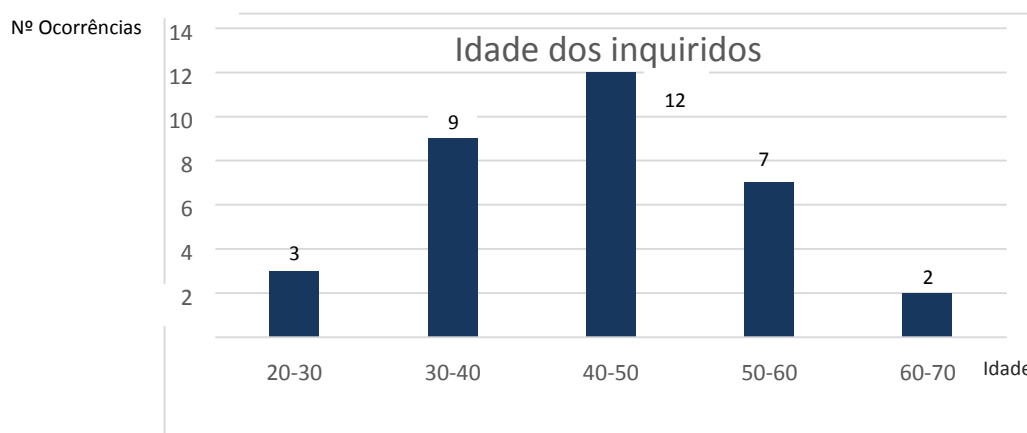


Figura 3.3 – Idade dos inquiridos (N=33)

3.2.2. Classificação das partes interessadas

Para as três questões relacionadas com a classificação das partes interessadas, pelo modelo de Mitchell, resumiu-se as mesmas, numa única tabela contemplando o seguinte:

- Todas as ponderações atribuídas às três variáveis (poder, urgência e legitimidade) por cada organização foram agrupadas na respetiva área de negócio;
- Ponderações calculadas pela média de todas as respostas da mesma área de negócio;
- Foi identificado a azul-escuro as partes interessadas com maior relevância para cada uma das três variáveis;

Assim, encontra-se em baixo a representação das respostas de todas as áreas de negócio:

1. Alimentação

No setor alimentação (Tabela 3.2), apenas houve um inquirido, e para ele só os colaboradores são considerados relevantes, considerando todas as outras partes interessadas constantes no seu negócio, com uma ponderação de 3. De notar que como só se obteve uma resposta por parte deste setor, que as ponderações atribuídas pelo mesmo são pouco significativas.

Tabela 3.2 – Respostas do setor alimentação

	ALIMENTAÇÃO		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	3	3	3
Autoridades Locais	3	3	3
Bancos	1	2	3
Clientes	3	3	3
Colaboradores	4	4	3
Comunidade	3	3	3
Concorrentes	3	3	3
Entidades Académicas	2	3	2
Fornecedores	3	3	3
Governos	3	3	3
Media	3	3	3
ONG's	3	3	3
Parcerias	3	3	3
Sindicatos	3	3	3

2. Comércio

No setor comércio (Tabela 3.3), houve 6 organizações que responderam ao inquérito. Pelo valor médio das ponderações identificou-se que para estas organizações, tanto os acionistas, como os clientes, colaboradores, e fornecedores, são partes interessadas que têm um forte poder sobre as mesmas. Pela análise dos resultados obtidos, conclui-se que a única parte interessada que é realmente importante em todas as variáveis são os clientes. Os governos são identificados como, a par dos clientes, a parte interessada com mais direito de afirmar e que tem mais capacidade de argumentar uma decisão da organização.

Tabela 3.3 - Respostas do setor comércio

	COMÉRCIO		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,2	3,8	3,8
Autoridades Locais	3,2	3,2	3,8
Bancos	2,8	3,6	3,4
Clientes	4,2	4,4	4,2
Colaboradores	4,2	4,4	3,8
Comunidade	3,8	3,6	3,4
Concorrentes	2,8	2,2	2,4
Entidades Académicas	1,8	1,6	1,8
Fornecedores	4,2	4,4	3,8
Governos	3,6	3,6	4,4
Media	2,4	2,6	2,6
ONG's	1,6	1,6	2,0
Parcerias	3,6	3,6	3,4
Sindicatos	3,4	2,6	3,2

3. Condições de Vida e Cidadania

No setor condições de vida e cidadania (Tabela 3.4) apenas houve duas organizações que responderam. Para estas, é identificado pelos dados tabelados que a única parte interessada considerada relevante são as autoridades locais. Os media são também considerados importantes na relação com as organizações, mas não têm um poder significativo que possam ser ainda mais determinantes. Os governos são identificados como, a par das outras duas partes interessadas relevantes, que têm urgência nas decisões, informações, produtos das organizações respetivas.

Tabela 3.4 - Respostas do setor condições de vida e cidadania

	CONDIÇÕES DE VIDA E CIDADANIA		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	3,0	3,0	3,0
Autoridades Locais	4,0	4,0	4,0
Bancos	1,0	1,5	2,0
Clientes	3,0	3,5	3,5
Colaboradores	3,5	3,5	2,5
Comunidade	3,0	3,5	3,5
Concorrentes	2,0	3,0	2,0
Entidades Académicas	1,5	2,5	3,0
Fornecedores	3,0	3,0	3,0
Governos	3,5	4,0	3,0
Media	3,5	4,0	4,0
ONG's	2,5	2,5	3,0
Parcerias	3,5	3,0	3,0
Sindicatos	2,0	2,0	2,0

4. Consultoria

No setor consultoria (Tabela 3.5), houve 6 organizações que responderam. Para estas, é possível identificar que as partes interessadas relevantes são os acionistas e os clientes. Entende-se esta classificação dos clientes (organizações) face à importância do poder e urgência que os mesmos detêm perante a necessidade do sucesso que o consultor terá que ter.

Tabela 3.5 - Respostas do setor consultoria

	CONSULTORIA		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,5	5,0	4,8
Autoridades Locais	2,2	3,8	3,8
Bancos	3,2	4,0	3,2
Clientes	4,8	5,0	3,8
Colaboradores	4,0	4,2	4,3
Comunidade	2,3	2,7	2,5
Concorrentes	3,0	3,2	2,3
Entidades Académicas	1,8	2,2	2,3
Fornecedores	3,7	3,2	3,0
Governos	3,3	3,8	3,7
Media	1,7	1,8	2,2
ONG's	1,3	1,7	1,7
Parcerias	3,2	3,8	3,2
Sindicatos	1,8	1,8	2,3

5. Construção Civil

No setor construção civil (Tabela 3.6), houve 3 organizações que responderam. Para estas, é possível identificar que os acionistas e os bancos são as partes interessadas com mais poder, os que afetam as ações e as decisões destas organizações. Tais dados, potencializam um devido e excessivo recurso a ajudas bancárias, o que explica o poder que estes tenham sobre as decisões nas organizações. Os clientes foram classificados como os que mais direito têm de expor as suas expetativas/vontades, e, serem estas devidamente aceites pela organização, pois os projetos da construção civil são feitos e desenhados para os clientes.

Tabela 3.6 - Respostas do setor construção civil

	CONSTRUÇÃO CIVIL		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,3	4,0	4,0
Autoridades Locais	3,7	3,0	3,7
Bancos	4,3	4,0	3,3
Clientes	3,7	4,3	4,3
Colaboradores	4,0	3,3	3,7
Comunidade	3,3	3,0	3,7
Concorrentes	3,7	2,7	2,7
Entidades Académicas	2,0	1,7	2,3
Fornecedores	3,7	4,3	3,3
Governos	3,7	3,3	3,7
Media	1,7	2,0	2,3
ONG's	1,7	1,7	1,7
Parcerias	3,0	3,3	3,0
Sindicatos	2,3	2,0	2,3

6. Cultura e Lazer

No setor cultura e lazer (Tabela 3.7), apenas houve um inquirido, e para ele só os acionistas são considerados partes interessadas relevantes, e os clientes como alguém que detém

poder para influenciar as decisões da organização. De notar que como só se obteve uma resposta por parte deste setor, que as ponderações atribuídas pelo mesmo são pouco significativas.

Tabela 3.7 - Respostas do setor cultura e lazer

	CULTURA E LAZER		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	5,0	5,0	5,0
Autoridades Locais	1,0	1,0	1,0
Bancos	2,0	1,0	1,0
Clientes	5,0	4,0	4,0
Colaboradores	4,0	4,0	4,0
Comunidade	3,0	3,0	3,0
Concorrentes	1,0	1,0	1,0
Entidades Académicas	2,0	1,0	1,0
Fornecedores	1,0	1,0	1,0
Governos	2,0	1,0	1,0
Media	2,0	1,0	1,0
ONG's	1,0	1,0	1,0
Parcerias	3,0	1,0	1,0
Sindicatos	2,0	1,0	1,0

7. Educação

No setor educação (Tabela 3.8), apenas houve um inquirido, e para ele só os governos são considerados como partes interessadas relevante. Entende-se esta identificação, mas carece, mais uma vez, a pouca afluência de organizações pertencentes a esta área de negócio. Sendo assim estas ponderações são pouco significativas.

Tabela 3.8 - Respostas do setor alimentação

	EDUCAÇÃO		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	3	3	3
Autoridades Locais	2	2	3
Bancos	1	1	3
Clientes	4	4	3
Colaboradores	3	2	3
Comunidade	3	2	3
Concorrentes	3	2	3
Entidades Académicas	4	4	3
Fornecedores	2	1	3
Governos	5	5	3
Media	2	2	3
ONG's	1	1	3
Parcerias	2	2	3
Sindicatos	3	3	3

8. Energia

No setor energia (Tabela 3.9), houve quatro organizações que responderam. Para estas, é possível identificar que os acionistas são as partes interessadas que classificam como os mais relevantes, por terem uma ponderação média mais elevada. Os clientes e os governos foram identificados como os que mais requerem informação deste setor, como informações, prestação de serviços, entre outros.

Tabela 3.9 - Respostas do setor energia

	ENERGIA		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,5	4,3	4,5
Autoridades Locais	3,3	3,5	3,0
Bancos	3,0	3,0	2,5
Clientes	3,3	4,3	3,8
Colaboradores	3,3	3,3	4,0
Comunidade	3,5	3,8	3,5
Concorrentes	3,0	2,0	2,0
Entidades Académicas	1,5	2,0	1,8
Fornecedores	3,3	3,3	2,8
Governos	4,0	4,3	3,8
Media	2,8	3,3	2,3
ONG's	2,0	2,3	2,0
Parcerias	2,8	2,8	2,3
Sindicatos	2,8	2,8	3,0

9. Indústria

No setor de Indústria (Tabela 3.10), houve 5 organizações que responderam. Para estas, a opinião foi unanime quanto às partes interessadas mais relevantes. Os acionistas. São estes quem têm mais poder nas decisões das organizações, na necessidade e urgência de informações das mesmas e quem tem mais credibilidade nas opiniões e críticas à responsabilidade social das mesmas.

Tabela 3.10 - Respostas do setor Indústria

	INDÚSTRIA		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	3,6	3,8	4,0
Autoridades Locais	2,0	2,8	2,6
Bancos	3,0	3,8	2,8
Clientes	2,6	3,4	2,8
Colaboradores	3,4	3,4	3,2
Comunidade	2,8	3,2	3,0
Concorrentes	2,4	3,0	2,6
Entidades Académicas	1,8	2,6	2,8
Fornecedores	2,2	3,2	3,2
Governos	3,2	2,6	3,6
Media	3,0	3,0	2,8
ONG's	2,4	2,8	2,8
Parcerias	3,0	3,2	3,4
Sindicatos	2,2	2,8	2,6

10. População

Para o setor população (Tabela 3.11), foram duas as organizações que responderam e apenas é possível identificar pelas respostas que os clientes e os colaboradores são as partes interessadas mais importantes para as organizações deste ramo.

Tabela 3.11 - Respostas do setor população

	POPULAÇÃO		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	3,0	3,0	3,0
Autoridades Locais	3,0	3,0	3,0
Bancos	2,5	2,5	2,0
Clientes	5,0	4,5	4,5
Colaboradores	4,0	4,5	4,5
Comunidade	3,5	4,0	4,0
Concorrentes	1,5	1,5	1,0
Entidades Académicas	2,5	1,5	1,5
Fornecedores	2,0	2,5	2,5
Governos	3,0	3,0	2,5
Media	3,0	2,5	2,0
ONG's	1,0	2,0	2,5
Parcerias	3,0	2,5	3,0
Sindicatos	2,0	2,0	2,0

11. Proteção Social

Tendo existido apenas uma resposta por parte de uma organização (Tabela 3.12) deste ramo, estas ponderações são pouco significativas e nada se pode concluir senão que a

identificação da parte interessada com maior ponderação atribuída nas três variáveis são as autoridades locais.

Tabela 3.12 - Respostas do setor proteção social

	PROTECÇÃO SOCIAL		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	1,0	1,0	1,0
Autoridades Locais	5,0	5,0	5,0
Bancos	3,0	4,0	3,0
Clientes	5,0	5,0	5,0
Colaboradores	4,0	5,0	5,0
Comunidade	4,0	5,0	5,0
Concorrentes	2,0	2,0	1,0
Entidades Académicas	3,0	2,0	2,0
Fornecedores	3,0	4,0	4,0
Governos	4,0	5,0	4,0
Media	4,0	4,0	3,0
ONG's	1,0	3,0	4,0
Parcerias	3,0	3,0	5,0
Sindicatos	2,0	4,0	3,0

12. Saúde

No setor saúde (Tabela 3.13), apenas houve três respostas, o que também não permite uma profunda reflexão sobre estes dados. Pelas respostas é possível identificar que os acionistas são para estas organizações os mais relevantes pois apresentam uma alta ponderação para as três variáveis. Apesar de carecer de mais respostas, a identificação das partes interessadas mais relevantes para este setor é perceptível da razão de o serem - os acionistas por serem quem investe e suporta os custos relacionados com o negócio, e assim terem uma grande influência na ação das respetivas organizações; os clientes, que neste caso em grande parte das instituições, são os pacientes, têm o poder de influenciar e a possibilidade de optarem por uma ou outra instituição/organização para serem atendidos; e os colaboradores, porque estes são quem realmente trabalham nestas instituições, desde enfermeiros, médicos, farmacêuticos, técnicos de saúde, entre outros, têm o poder de influenciar e a urgência de requerer informação da instituição/organização.

Tabela 3.13 - Respostas do setor saúde

	SAÚDE		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,3	4,3	4,3
Autoridades Locais	2,0	2,7	2,7
Bancos	2,3	2,7	3,0
Clientes	4,3	4,0	4,0
Colaboradores	4,3	4,3	4,0
Comunidade	2,7	3,0	3,3
Concorrentes	2,3	2,7	2,7
Entidades Académicas	2,3	2,7	2,3
Fornecedores	3,0	3,0	3,0
Governos	2,7	2,3	2,3
Media	2,0	1,7	2,0
ONG's	1,7	1,7	1,7
Parcerias	3,7	3,0	3,0
Sindicatos	2,0	1,7	1,7

13. Setor Monetário

Para este setor (Tabela 3.14), foi possível identificar duas respostas por parte dos inquiridos. Tendo existido apenas uma resposta por parte de uma organização deste ramo, estas ponderações são pouco significativas e nada se pode concluir que senão a identificação da parte interessada com maior ponderação atribuída nas três variáveis, as autoridades locais.

Tabela 3.14 - Respostas do setor monetário

	SECTOR MONETARIO		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	3,5	5	5
Autoridades Locais	2	4	5
Bancos	4	3	3
Clientes	4,5	5	5
Colaboradores	4,5	5	5
Comunidade	2,5	3	3
Concorrentes	3,5	3	1
Entidades Académicas	1	1	1
Fornecedores	3,5	3	3
Governos	3,5	4	3
Media	2,5	3	2
ONG's	1	3	2
Parcerias	2,5	4	4
Sindicatos	2,5	3	3

14. Serviços a Empresas

No setor serviços a empresas (Tabela 3.15), houve três organizações que responderam. Para estas é possível identificar como seria de esperar, que os clientes fossem os partes interessadas mais importantes, visto geralmente tratarem-se de prestações de serviços muito específicos e direcionados só para o cliente. As parcerias e os colaboradores apresentam-se também como partes interessadas relevantes na variável legitimidade por terem credibilidade e perceção se as ações das organizações são apropriadas ou não.

Tabela 3.15 - Respostas do setor serviços a empresas

	SERVIÇOS A EMPRESAS		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	3,0	3,0	3,0
Autoridades Locais	3,0	3,7	3,0
Bancos	3,0	3,7	3,0
Clientes	5,0	5,0	4,3
Colaboradores	4,3	4,7	4,3
Comunidade	3,3	3,7	3,7
Concorrentes	3,0	2,7	3,0
Entidades Académicas	2,3	2,0	2,0
Fornecedores	4,0	4,0	4,0
Governos	4,0	3,7	3,3
Media	3,7	3,7	3,3
ONG's	2,3	3,0	3,7
Parcerias	3,0	3,3	4,3
Sindicatos	3,0	3,0	3,0

15. Tecnologia

No setor Tecnologia (Tabela 3.16), houve 6 organizações que responderam. Para estas, quem tem mais poder e urgência são os clientes. Tal é possível ser explicado pelo fato de estes serem os principais a darem uso aos produtos e serviços produzidos/criados por estas organizações. Quanto ao atributo legitimidade, a parte interessada que apresenta uma maior relevância são os acionistas.

Tabela 3.16 - Respostas do setor tecnologia

	TECNOLOGIA		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,0	4,5	4,7
Autoridades Locais	1,2	2,5	2,3
Bancos	3,5	3,2	3,0
Clientes	4,8	4,7	4,0
Colaboradores	4,5	4,5	4,3
Comunidade	2,2	2,7	2,8
Concorrentes	2,7	2,7	1,8
Entidades Académicas	1,8	1,8	1,8
Fornecedores	3,2	3,3	3,0
Governos	3,2	2,5	2,0
Media	2,3	2,5	2,2
ONG's	1,7	2,0	1,8
Parcerias	2,8	2,8	2,8
Sindicatos	1,7	1,7	1,8

16. Transportes

Para este setor (Tabela 3.17), foi possível identificar duas respostas por parte dos inquiridos. Estas ponderações são pouco significativas, mas dentro das presentes respostas, as organizações classificaram os acionistas como a parte interessada mais relevante, tendo este uma ponderação elevada em todos os atributos. Os clientes são considerados uma parte interessada com elevado poder, pois estes, em grande parte são os utilizadores dos transportes e têm como tal um vasto leque de possíveis organizações para escolher, influenciando assim diretamente os resultados das mesmas. Os colaboradores são identificados como aqueles que têm a capacidade e a o direito de perceberem se as ações e decisões das respetivas organizações são as mais corretas e apropriadas.

Tabela 3.17 - Respostas do setor transportes

	TRANSPORTES		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,5	5,0	3,5
Autoridades Locais	3,0	3,5	2,5
Bancos	3,0	4,0	2,5
Clientes	4,5	4,5	2,0
Colaboradores	3,5	3,0	3,5
Comunidade	3,5	3,0	3,0
Concorrentes	4,0	3,5	2,0
Entidades Académicas	2,0	2,5	2,0
Fornecedores	3,5	3,0	2,5
Governos	4,0	4,5	2,5
Media	3,0	3,0	2,0
ONG's	2,0	2,0	1,5
Parcerias	3,0	3,5	2,0
Sindicatos	2,5	2,5	3,0

Após a apresentação individual de cada área de negócio é apresentada na Tabela 3.18, com todas as ponderações médias para cada variável do modelo. Estando agora analisadas trinta e três respostas, os dados fornecidos já são mais credíveis.

Tabela 3.18 – Média das respostas dos inquiridos

	Poder	Urgência	Legitimidade
Acionistas	4,2	4,3	4,3
Autoridades Locais	2,6	3,4	3,3
Bancos	3,0	3,3	2,9
Clientes	4,2	4,4	3,8
Colaboradores	2,8	3,8	3,9
Comunidade	2,6	3,2	3,2
Concorrentes	2,9	2,4	2,2
Entidades Académicas	1,9	2,2	2,1
Fornecedores	3,3	3,5	3,1
Governos	3,6	3,6	3,6
Media	2,6	2,8	2,5
ONG's	1,7	1,9	2,0
Parcerias	3,1	3,3	3,3
Sindicatos	2,4	2,3	2,5

Como Mitchell (1997) afirma, as partes interessadas relevantes e os que requerem mais atenção para as organizações, são os que possuem pelo menos uma das variáveis como significativas, e com este critério foi elaborada a Tabela 3.19, representando a frequência com que as partes interessadas apresentados no inquérito revelam importância para as organizações.

Tabela 3.19 – Principais Partes Interessadas para as organizações

Partes interessadas	Frequência
Acionistas	10
Autoridades Locais	3
Bancos	2
Clientes	12
Colaboradores	6
Comunidade	1
Concorrentes	0
Entidades Académicas	0
Fornecedores	2
Governos	5
Media	1
ONG's	0
Parcerias	2
Sindicatos	0

3.2.3. Identificação de KPI's

Para esta pergunta foi pretendido obter informações mais particulares, das quais o estado de arte não foi capaz de dar.

Como Freeman (1988) afirma na sua grande obra, *Stakeholders Theory: The State of the Art*, “para as organizações tudo gira principalmente à volta dos acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores”. Como esta ideia foi partilhada por grande parte das obras consultadas no estado de arte, foi usado para efeito de estudo, como uma referência de aplicação dos KPIs. Pretendeu-se assim, ter uma noção mais detalhada onde é que as organizações aplicam os seus indicadores, com o objetivo de ir mais além perante o que é fornecido pelo estado de arte, que restringe-se à simples referência de que indicadores devem ser usados, sem os especificar para quais das partes interessadas os deverão usar. É apontado nesta dissertação, e como motivo de estudo, a coerente associação dos KPIs às partes interessadas, estando esta interligada ao sucesso das organizações na avaliação do seu desempenho e cumprimentos das expectativas das partes interessadas.

Deste modo, pediu-se às organizações que respondessem à pergunta relativa aos *KPIs*, identificando quais usavam e em que áreas ou para quem os aplicavam. Foi colocada também como objeto de estudo a área da “Produção”, pois existem muitos indicadores ligados à mesma, e ter-se-ia todo o interesse em estudá-lo face à grande probabilidade de organizações ligadas à Produção, responderem ao inquérito. Na Tabela 3.20, é apresentado o resumo das respostas obtidas para o que foi em cima explicado, onde posteriormente, na apresentação do modelo proposto desta dissertação, serão utilizados estes dados para discussão de resultados.

Tabela 3.20 – Apresentação das respostas obtidas para os KPIs por partes interessadas

		PARTES INTERESSADAS					
Acionistas		Colaboradores	Cientes	Fornecedores	Produção	Outro	
F1	Fundo de Maneio	13	8	2	4	4	1
F2	Dividendo	19	0	1	1	1	0
F3	EBITDA	18	9	0	3	1	1
F4	Índice de Rentabilidade	17	6	2	4	2	1
F5	Margem Bruta	13	6	1	3	3	0
F6	Margem Líquida	15	6	1	3	4	0
F7	Market Share	12	6	3	3	2	0
F8	Ponto Crítico	7	5	2	4	5	0
F9	Rácio de dívida	10	1	1	4	1	0
F10	Retorno sobre Investimento	15	4	1	3	3	0
F11	Taxa de Crescimento de Receitas	16	7	2	2	2	0
I1	Avaliação do ambiente social	7	12	5	2	2	0
I2	Avaliação de desempenho pessoal	7	21	1	3	4	0
I3	Benefício/Custo de Workshops	4	7	3	3	2	0
I4	Coaching Benefício/Custo	6	7	2	2	2	1
I5	Índice de Técnica	6	10	1	5	6	1
I6	Média de horas de formação	3	11	1	4	4	1
I7	Índice de satisfação dos colaboradores	10	16	2	3	2	0
I8	Índice de motivação	5	16	2	3	1	0
I9	Taxa de Absentismo	7	15	1	3	4	0
I10	Taxa de Rotatividade	6	12	1	3	3	1
C1	Conhecimento dos Produtos/Serviços	7	13	9	7	3	0
C2	Número de novos clientes	6	8	11	5	1	0
C3	Eficiência dos tempos de entregas	5	9	11	10	4	0
C4	Índice de satisfação dos clientes	7	13	19	4	3	0
C5	Lifetime dos clientes	3	6	7	2	2	0
C6	Tempo médio de solução de problemas	4	7	10	8	6	0
S1	Avaliação de fornecedores	3	4	2	20	4	0
S2	Índice de desempenho de fornecedores	2	6	2	16	2	0
S3	Índice de qualidade no momento de entrega	2	4	8	11	4	0
D1	Custo por unidade produzida	5	4	1	6	7	0
D2	Cumprimento dos prazos de desenvolvimento de produto	5	8	3	6	5	0
D3	Lead Time	3	4	2	6	5	0
D4	Ranking de produtos mais vendidos	5	6	2	2	3	0
D5	Stock de Segurança	4	4	3	3	6	0
D6	Percentagem manutenção preventiva relativa à manutenção total	2	2	2	1	4	0
D7	Taxa de novos produtos	4	5	4	2	6	0
D8	Percentagem de produtos com inconformidades	2	4	2	1	4	0
D9	Tempos de ciclos	3	5	2	3	8	0
D10	Percentagem de paragem da produção para reparações	2	6	5	5	10	0
D11	Unidades produzidas por período	5	5	3	2	8	0
D12	Número de produtos obsoletos	7	7	4	3	8	0

4. Proposta de Novo Modelo

No seguimento do inquérito, dos modelos, e dos objetivos estabelecidos para o presente trabalho, apresenta-se no presente capítulo o modelo proposto. Este modelo que se segue, procura fazer a avaliação do desempenho de uma organização para corresponder aos objetivos propostos pelas suas partes interessadas, e tem como principais e essenciais, os seguintes objetivos:

- ✓ Alinhar os objetivos das partes interessadas e os CSF's com a missão da organização
- ✓ Associar os objetivos e os CSF's aos KPI's
- ✓ Integrar todas as partes interessadas nos processos
- ✓ Avaliar o desempenho da Organização

O cumprimento dos objetivos é muito importante para descrever a estratégia e planear a gestão de relações com as partes interessadas, pois permite encontrar e definir os espaços de partilha, o que possibilita uma comunicação eficaz, entre todas as partes interessadas.

O modelo consiste em três fases: uma primeira de Investigação, uma segunda de Ação/Comunicação e finalmente a Avaliação (Figura 4.1).



Figura 4.1 – Fases do Modelo Proposto

Na Figura 4.2, na página seguinte, encontra-se o modelo proposto na íntegra, composto por todos os processos necessários para alcançar o objetivo principal – como as organizações podem corresponder às expectativas das suas partes interessadas, através dos seus desempenhos.

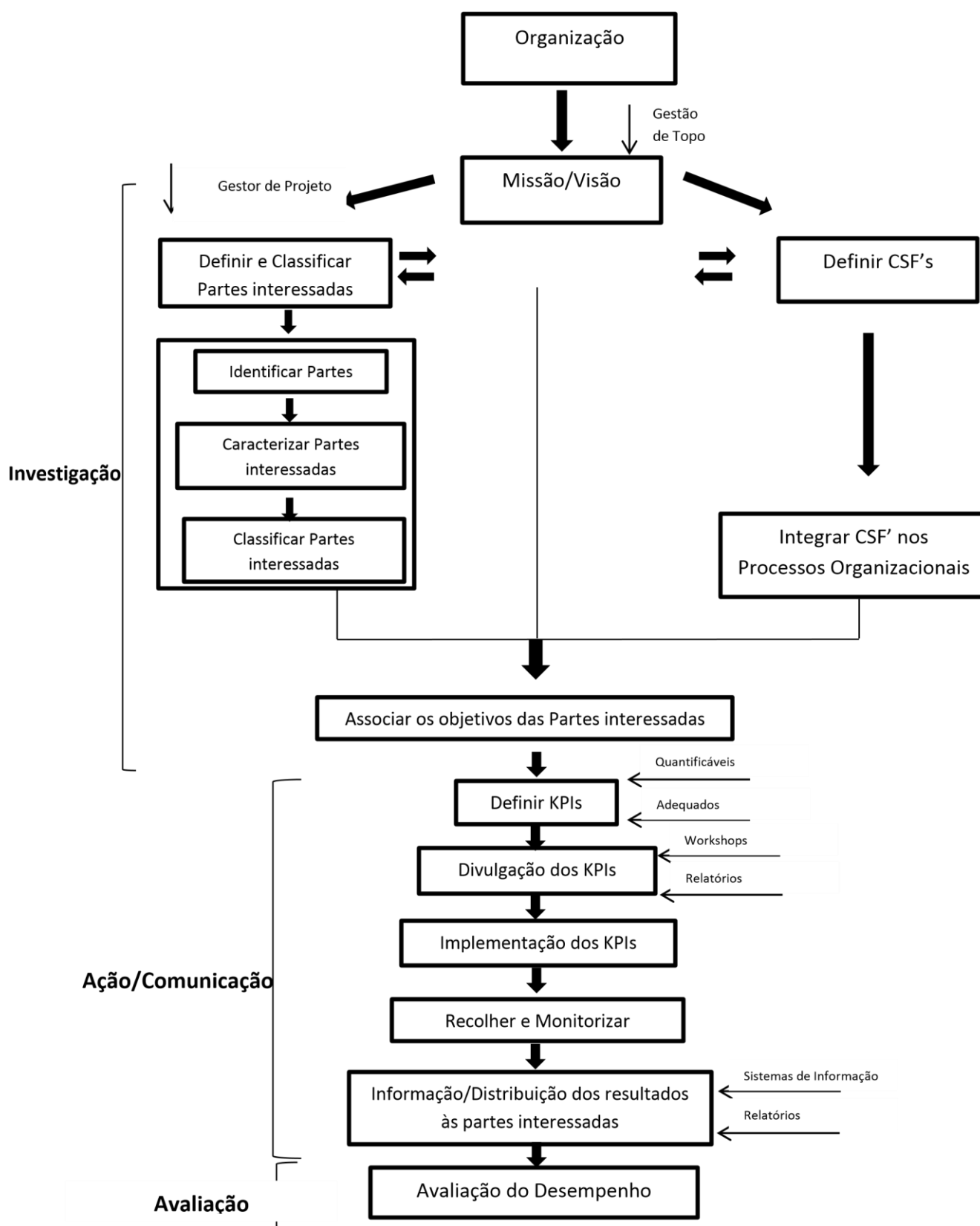


Figura 4.2 – Proposta de Modelo de Gestão de Expetativas das Partes Interessadas

Na Investigação, é onde a gestão de topo e o gestor de projeto devem reunir toda a informação necessária e relevante para poder pensar e delinear as estratégias a utilizar, com o objetivo de cumprir os requisitos das partes interessadas.

Após a fase de Investigação, segue-se a fase da Ação/Comunicação, onde a organização vai pôr em prática o que foi estudado e definido na fase de Investigação. Nesta fase, é importante também que a organização saiba expor às suas partes interessadas o que pretendem e quais os direitos e deveres dos mesmos com os projetos das organizações.

Após o cumprimento das primeiras duas fases, o modelo termina com a Avaliação do Desempenho, onde será verificado se a organização cumpriu ou não com o que estava estipulado no início.

As três fases que integram o modelo são dependentes entre elas. Nenhuma fase pode ser iniciada sem a anterior estar terminada, ou seja, o modelo flui do seu início ao seu término num só sentido. A falha de uma das fases pode colocar em causa a execução das fases posteriores e comprometer o objetivo final do modelo.

O modelo proposto tem uma representação simples, que permite uma leitura fácil do mesmo, promovendo a eficácia pela simplicidade dos processos, sendo-o versátil a qualquer área de negócio e a qualquer tipo de organização.

4.1. Investigação

A fase de investigação marca o início do processo de implementação do modelo, onde a organização procura identificar, definir e analisar o que ambiciona, como metas e objetivos. Como tal, o modelo apresenta como solução uma primeira análise conjunta que engloba quatro conceitos-chave: definição e classificação de partes interessadas; definição da missão e visão da organização e definição dos fatores críticos de sucesso (CSFs – *Critical Success Factors*). Esta análise torna-se fulcral para que o modelo faça sentido, e para que as organizações consigam chegar ao objetivo final, ou seja: cumprir com as expectativas das partes interessadas. Após revisão bibliográfica, é de notar que quando se aborda o tema gestão de expectativas de partes interessadas, não se tem em conta todos estes conceitos ao mesmo tempo.

A mais-valia de fazer uma análise tendo em conta todos estes conceitos é o facto de se poder partilhar o conhecimento de cada área de uma forma horizontal à organização e garantir que a partir deste ponto, todas as decisões e ações que se tomem, sejam sempre baseadas nas metas e objetivos estabelecidos inicialmente, não perdendo o foco dos

mesmos. Toda a informação processada nesta fase, deve ser atualizada periodicamente, e não estagnar na primeira vez que o modelo é iniciado, devido às constantes variações do mercado, das necessidades das partes interessadas e das estratégias organizacionais.

Nos próximos pontos do presente capítulo, serão analisados estes conceitos individualmente, indicando quais as suas respetivas importâncias.

4.1.1. Definir Missão, Visão e CSFs

Nesta secção serão abordados estes conceitos pois é considerado no modelo que a gestão de topo é quem os define em simultâneo. É preciso que as organizações saibam que, sendo públicas ou privadas, grandes ou pequenas, necessitam compreender quais são as suas missões no mercado e com base nisso estabelecer as respetivas visões para dentro dos seus padrões (Figura 4.3).

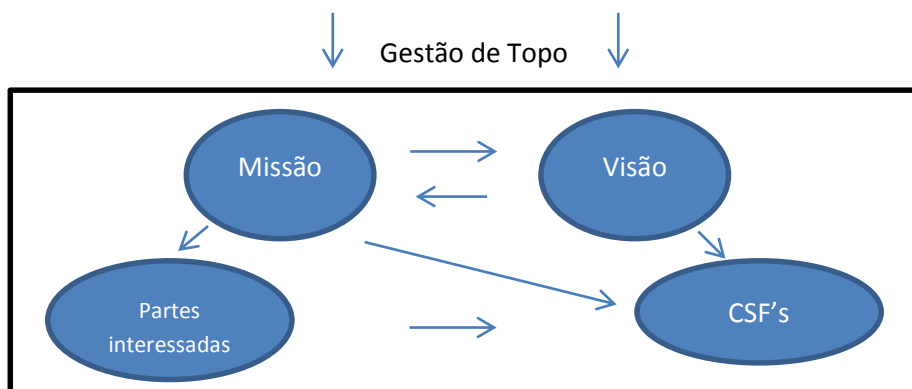


Figura 4.3 – Início do modelo proposto: Definição da estratégia organizacional

A definição da Missão e da Visão é um aspeto fulcral numa organização e é nela que se inicia o modelo proposto. A missão é a razão de existência de uma organização, e é o exemplo para a mesma, onde estão também representados os seus valores, que são vistos tanto pela própria organização, como por todas as partes interessadas com que a mesma colabora. Portanto, as primeiras questões que a gestão de topo tem de colocar são: “Qual é a razão de ser da organização?”, “Quais são as futuras competências requeridas?”, “Quais são os principais produtos ou serviços?”, “Quem é que nós vamos servir?”, “Quem é o responsável pelo nosso sucesso?” e “Como fazer?”. E para responder a estas perguntas as organizações têm de reunir todas as informações sobre as suas partes interessadas, por forma ao definir a missão, a gestão de topo poder indicar o caminho que a sua organização tem de seguir para satisfazer necessidades dos mesmos, sendo estas, tanto produtos, como serviços.

A missão definida tem que ser credível, simples e direta de modo a que toda a organização compreenda-a e se sinta no seu todo integrado na mesma. Por outro lado as organizações ao definirem a missão, também têm que ter em conta dois aspetos: definir uma visão que permita realizar a respetiva missão e estar ao mesmo tempo alinhada com os valores principais da organização (Tabela 4.1). A visão irá ser nada mais, nada menos, como uma meta ambiciosa a atingir, a longo prazo, os objetivos estabelecidos na missão pela organização. Para que estas metas sejam ao mesmo tempo fatores motivacionais para a organização, a visão tem que ser inspiradora e impulsionadora, tendo a capacidade de gerar uma energia positiva e de dar iniciativa aos seus colaboradores para lá chegar.

Tabela 4.1 – Missão versus Visão

Missão	Visão
Identificar o negócio	O que se deseja para o negócio
Ponto de partida	Para onde se vai
Identifica quem é a organização	Projeta quem a organização deseja ser
Foca no presente para o futuro	Foca no futuro
Estabelecida no início	Flexível conforme os desafios

Após serem definidas a missão e a visão pela gestão de topo, esta tem que em paralelo ter em conta quais serão os fatores críticos de sucesso (CSFs) que irão usar. Os CSFs podem ser denominados como pontos-chave, variáveis, elementos, atividades, ou tarefas, consoante as missões das organizações. Assim, no geral, consideremos os CSFs, como as atividades essenciais a serem desenvolvidas para as organizações atingirem os objetivos traçados na missão. A definição dos CSFs é uma mais-valia e determinante para as organizações, pois para além de representarem as atividades fulcrais, são também uma imagem de referência das organizações, sendo vistos pelas partes interessadas como fatores diferenciadores em relação aos concorrentes para um determinado sector de mercado. Assim, a identificação e definição dos fatores críticos de sucesso tornam-se fulcrais num planeamento estratégico e, essencialmente, na gestão das partes interessadas, pois estes determinam, em grande parte, o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

De acordo com o que foi dito anteriormente, a utilização e implementação de CSFs na estratégia das organizações é muito importante e relevante para as mesmas, pois permitem identificar e priorizar atividades/processos chave. Antes de colocar em prática, é preciso ter em conta os seguintes aspetos:

- A necessidade que as partes interessadas sentem em relação ao produto/serviço que a organização oferece;
- O que leva às partes interessadas a preferirem uns produtos/serviços de uma organização em detrimento de outras;
- O que as partes interessadas atribuem mais valor;
- O que distingue uma organização de outra que partilhe do mesmo mercado;
- Como é que as diferentes organizações competem entre si;

Deste modo, a gestão de topo deve considerar estes cinco pontos para definir os CSFs necessários para o sucesso, que é cumprir os objetivos estabelecidos, aliando a esta análise, a missão e visão da organização, de modo a que estes conceitos estejam sempre alinhados, não perdendo o foco dos objetivos.

Para além de todas as mais-valias descritas em cima, os CSFs revelam uma extrema importância na continuação do modelo apresentado, estando estes diretamente relacionados, numa fase posterior, com a definição dos KPIs.

4.1.2. Definir e Classificar Partes interessadas

Como já foi referido anteriormente, a gestão de topo tem a responsabilidade de definir a missão, a visão e os CSF's. O gestor de projeto deve-se reunir com a gestão de topo para partilhar o conhecimento e informação, em paralelo, que ambas as partes detém, de modo a que o mesmo tenha as informações necessárias, como os objetivos da organização, para assim poder começar a realizar uma lista inicial dos possíveis partes interessadas a envolver no projeto, e posteriormente dar início ao processo de definição e classificação dos mesmos. Sabendo que existe um vasto leque de partes interessadas, é urgente as organizações identificarem quais são os mais importantes, consoante a área de negócio onde se inserem.

O grau de importância é bastante relevante para as organizações, pois estas necessitam priorizar as partes interessadas que sejam mais importantes, podendo assim dar um atendimento mais personalizado e específico aos mesmos. Esta responsabilidade fica encarregue ao gestor de projetos, onde este, tem que perceber quais das partes interessadas são consideradas “chave”, ou seja, as que têm influência, poder e autoridade para tomar ou influenciar decisões num projeto.

Baseando no modelo de gestão do relacionamento de partes interessadas proposto por Kerzner (2011) e por Neto (2010), que nos descreve a relevância da identificação e classificação de partes interessadas, foi definido o processo de definição e classificação das mesmas, composto por três fases:

FASE 1: Identificar Partes interessadas

Nesta fase o gestor de projeto tem que preocupar-se em primeiro lugar com a seleção das partes interessadas no meio de uma oferta vasta dos mesmos no mundo organizacional, definir quais são os fulcrais e os que podem levar as organizações ao sucesso e viceversa. É importante referir que os *stakeholders* a identificar não são somente os escolhidos no início, mas que ao longo dos projetos podem surgir outros, e as organizações têm que estar preparadas para responder a essas situações. O que o

gestor de projeto tem de identificar e captar das partes interessadas, é quais são os seus interesses. Cabe ao mesmo expô-los à gestão de topo e assim em conjunto definirem quais são os objetivos organizacionais.

A compreensão da atividade das partes interessadas e a forma como estes são afetados pelas decisões das organizações, vai possibilitar a estas a identificação dos interesses que estabelecem relação com os mesmos. Devido a esses interesses poderem ser afetados pela organização, deve ser estabelecida uma relação destes com a própria organização. Esta relação é criada quer as partes tenham consciência dessa criação, ou não tenham. Deste modo, uma organização pode não estar constantemente consciente de todas as suas partes interessadas, apesar de ser recomendável que estas sejam sempre identificadas. Por outro lado, muitas partes interessadas podem não estar totalmente conscientes de todo o potencial que uma organização lhe pode trazer e afetar os seus interesses.

Desta forma, a determinação pela organização dos impactos das suas decisões e atividades facilita a identificação das partes interessadas consideradas chave.

Os objetivos deste processo são permitir que as organizações identifiquem os seguintes aspetos:

- Interesses das partes interessadas;
- Mecanismos que influenciem as partes interessadas;
- Potenciais riscos ao colaborar com as partes interessadas;
- Quais são as partes interessadas que necessitam de um acompanhamento contínuo durante a execução do projeto.

A potencial lista dos partes interessadas para qualquer projeto vai ser muitas vezes muito extensa e não é possível qualquer organização, atender de igual forma a todos eles. Assim, com o recurso a esta ferramenta, é possível focar-se nas partes interessadas que são efetivamente mais importantes. Fez-se um levantamento das partes interessadas (Tabela 4.2) a partir da revisão de literatura, pelo uso mais frequente dos mesmos pelas várias organizações nas diferentes áreas de negócio.

Tabela 4.2 – Lista de partes interessadas

Acionistas
Autoridades Locais
Bancos
Clientes
Colaboradores
Comunidade
Concorrentes
Entidades Académicas
Fornecedores
Governos
Media
ONGs
Parcerias
Sindicatos

FASE 2: Caracterizar partes interessadas

Em primeiro lugar, sugere-se que antes de caraterizar as partes interessadas pelo modelo de Kerzner (2011), o gestor de projeto deve separar a lista de partes interessadas definida no processo anterior, em dois tipos: internos e externos. As partes interessadas internas são todas aquelas que interagem de uma forma mais próxima e direta da organização, ou seja, as que fazem parte dela como o próprio nome indica. São estas, os seus proprietários, os colaboradores, e os gestores. Quanto às partes interessadas externas, são aquelas que atuam num ambiente fora da organização, como: Governo, Media, Sindicatos, Fornecedores, Clientes, Concorrentes, Comunidade, Parcerias, ONGs, Entidades Académicas, Bancos e Autoridades Locais. Com esta distinção é mais fácil para as organizações atenderem positivamente às expectativas das partes interessadas envolvidas, e evitar o comprometimento dos objetivos estabelecidos nas suas missões organizacionais. Ao serem identificadas as partes interessadas, a organização pode criar as relações com os mesmos, e para tal, necessita de caracterizá-los por duas variáveis, que retratam a sua essência, o poder e o interesse. Como foi referido no estado de arte do presente trabalho, definiu-se para este modelo que a melhor maneira que as organizações têm para caracterizar as suas partes interessadas, é através do mapeamento dos mesmos, apresentado por Kerzner (2011), referenciado anteriormente (ver Figura 2.3)

Através desta grelha é pedido às organizações que situem as partes interessadas, identificados no processo anterior da identificação, consoante o nível das variáveis, alto ou baixo, do poder e interesse respetivo. As informações retiradas desta grelha são bastante relevantes e úteis para as organizações, auxiliando as mesmas, nas decisões e planos estratégicos a implementar em relação às suas partes interessadas. É importante que as organizações identifiquem quais são as partes interessadas que podem estar muito dentro num projeto e que não têm poder para ajudar, e vice-versa. Por outro lado é uma ferramenta visual que ajuda quem a utiliza, a posicionar e identificar uma parte interessada que necessite de saber informações de como lidar com o mesmo perante uma dada situação.

Para construir a grelha apresentada, o gestor de projeto tem que ter uma lista das partes interessadas elaborada do passo anterior. Uma vez a lista determinada, é então possível atribuir características aos mesmos, e assim traduzi-las numa representação ilustrativa, como neste caso, numa grelha. A atribuição destas características será feita com base na aplicação desta ferramenta pela BSR (*Business for Social Responsibility*), uma consultora líder no seu mercado.

A grelha está dividida em quatro quadrantes como se pode verificar na Figura 4.4, e a BSR definiu cinco características que ajudam as organizações a entender melhor a relevância e a perspetiva que os partes interessadas oferecem em relação a um projeto, e assim poder priorizá-los e situa-los na grelha consoante a sua importância. As cinco características são as seguintes:

- a. Contribuição – informações e conhecimento que as partes interessadas podem fornecer à organização;
- b. Legitimidade – legitimidade das partes interessadas afirmar que vão estar motivadas durante o projeto;
- c. Vontade – disponibilidade das partes interessadas em mostrar-se interessadas e participativas durante o projeto;
- d. Influência – influência que as partes interessadas têm sobre o projeto;
- e. Necessidade de envolvimento – caso as partes interessadas não se sintam motivadas com o projeto, até quanto podem desinteressar-se pelo projeto.

De modo a representar estas características na grelha, e de uma forma visual de fácil interpretação, a BSR sugere resumir estas cinco em três características:

- Competência – agregação das características “Contribuição” e “Legitimidade”
- Disponibilidade – representa a característica “Vontade”
- Valor – agregação das características “Influência” e “Necessidade de envolvimento”

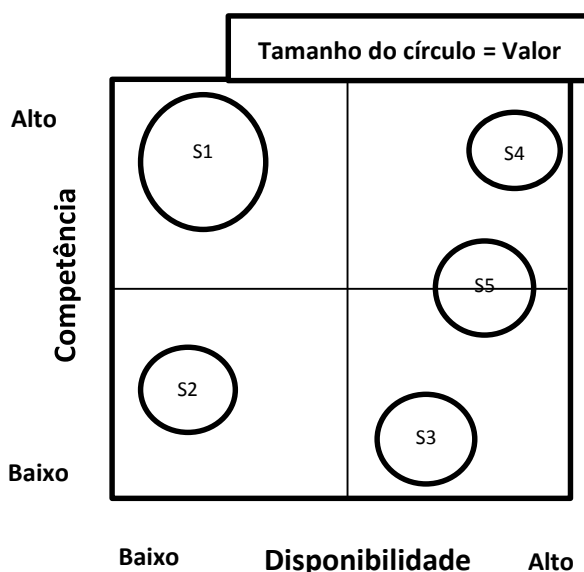


Figura 4.4 – Modelo BSR de mapeamento de partes interessadas (BSR Consulting, 2011, p.3)

Adaptado http://www.bsr.org/reports/BSR_Parties_interessada_Engagement_Parties_interessada_Mapping.final.pdf

Sabendo o que significa cada uma das três características presentes na grelha fica fácil de qualquer colaborador que olhe e analise este mapa, identificar a importância de uma parte interessada. Na Tabela 4.3, é possível perceber como se faz uma análise a uma grelha como a que está elaborada na figura a cima.

Tabela 4.3 – Mapeamento de stakeholders, adaptada de BSR CONSULTING (2011, p.4)

Partes interessadas	Contribuição	Legitimidade	Vontade	Influência	Necessidade de Envolvimento
S1	Alto	Médio	Baixo	Alto	Alto
S2	Baixo	Médio	Baixo	Médio	Médio
S3	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Médio
S4	Alto	Alto	Alto	Baixo	Baixo
S5	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio

Assim para as partes interessadas #1 (S1), quem visualizar a sua posição na grelha pode tirar as seguintes conclusões: é alguém com pouco interesse no projeto, mas por outro lado, é alguém que tem um nível de conhecimento muito elevado e, pelo tamanho do círculo, pode-se concluir que se trata de uma das partes interessadas com um alto poder de influência sobre os projetos e que se sente necessidade de envolvimento. Portanto, neste caso a organização para esta parte interessada, a única preocupação que deve ter é em conseguir despertar o interesse no mesmo.

Para a parte interessada #2 (S2), é possível observar que se trata de alguém que dá uma baixa contribuição e tem um pouco interesse no projeto, com alguma influência sobre o mesmo. Quanto a este tipo de partes interessadas, é o menos relevante que pode calhar a uma organização, e com este, o que a organização deve fazer, é monitorizá-lo e mantê-lo informado, pois não podendo contribuir e nem tão pouco tem interesse no projeto, a organização não tem como incentivar uma parte interessada assim.

A parte interessada #3 (S3) é alguém que não é capaz de dar um forte contributo à organização por falta da sua competência, mas tem por outro lado muito interesse no projeto. Neste tipo de partes interessadas a organização deve mantê-lo informado. Neste tipo de casos pode funcionar como um sistema de alerta de problemas dado o seu nível de interesse e, muitas vezes, é a parte interessada que promove oportunidades inesperadas.

A parte interessada #4 é considerada a mais importante para a organização, a que tem um elevado poder, podendo contribuir com todo o conhecimento fidedigno e ao mesmo tempo tendo muita influência e disponibilidade para o projeto. A organização deve dar especial atenção a esta, dando o máximo esforço e suporte para a satisfazer. Sendo esta a mais importante para a empresa é preciso ter cuidado com a relação com a mesma, pois a sua exigência do projeto é extrema, que à mínima falha este pode mudar de quadrante rapidamente.

FASE 3: Classificar partes interessadas

Neste processo será utilizado o modelo referido no estado de arte, proposto por Mitchell *et al* (1997) que interage as três variáveis: Poder, Legitimidade e Urgência.

Com a informação retirada da literatura, elaborou-se a tabela em baixo para facilitar a consulta a esta informação durante a classificação das partes interessadas através deste modelo. Através desta caracterização é possível analisar esses três atributos, identificando o grau de importância de cada grupo de interesse, como se pode verificar na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Resumo das classificações do modelo de Mitchell (1997)

<i>Partes interessada</i>	Poder	Legitimidade	Urgência
Adormecido	x		
Arbitrário		x	
Reivindicador			x
Dominante	x	x	
Perigoso	x		x
Dependente		x	x
Definitivo	x	x	x

Para este estudo foi feita uma atribuição quantitativa a este modelo com base em três perguntas de um inquérito realizado a empresas de diversos setores. Respondendo a um dos objetivos da dissertação, procurou-se quantificar o modelo de Mitchell, e para tal foi criado um valor referência para cada ponderação, que determinasse se a variável em questão era ou não significativa (Anexo A.IV.). Assim, todas as ponderações que seriam acima desse valor referência, foram consideradas relevantes. Deste modo, para uma variável ser selecionada como significativa, tinha de ter uma ponderação média igual ou superior a 3.

A título de exemplo, será apresentado um caso para cada um dos tipos de classificação.

- Parte interessada adormecida

Este tipo de parte interessada é considerada adormecida porque tem relevância na variável poder, mas já não mostra aptidão para as outras. Exemplos deste poder podem ser partes interessadas que tenham dinheiro para investir, capacidade de dar imagem à organização, entre outras. Esta situação pode ter duas perspetivas: ou é uma parte interessada que as organizações devem captar o seu interesse para se tornar mais ativo no negócio da mesma ou é um concorrente, como na Figura 4.5, que pode afetar negativamente os resultados da organização. Cabe à organização definir e analisar devidamente a parte interessada em questão.

	CONSTRUÇÃO			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	4,3	4,0	4,0	Definitivo
Comunidade	3,3	3,0	3,7	Definitivo
Concorrentes	3,7	2,7	2,7	Adormecido
Entidades Académicas	2,0	1,7	2,2	Arbitrária

Figura 4.5 – Parte interessada do tipo adormecida

- Parte interessada arbitrária

Para estas partes interessadas do tipo arbitrário, as organizações devem ter atenção às opiniões das mesmas pois estas têm uma importante palavra a dizer sobre as ações das organizações. O que distingue estes de outros é o facto da credibilidade da informação proveniente das mesmas ser realmente reconhecida e as organizações só têm a ganhar em trabalhar com estas partes interessadas, em paralelo com as suas decisões. (Figura 4.6).

	CONDIÇÕES DE VIDA E CIDADANIA			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	3,0	3,0	3,0	Definitivo
Comunidade	3,0	3,5	3,5	Definitivo
Concorrentes	2,0	3,0	2,0	Reivindicador
Entidades Académicas	1,5	2,5	3,0	Arbitrária
Fornecedores	3,0	3,0	3,0	Definitivo

Figura 4.6 - Parte interessada do tipo arbitrária

- Parte interessada definitiva

Este tipo de parte interessada é a que as organizações têm de ter mais atenção. São estas que têm o poder de interferir nas decisões, são estas que têm urgência na necessidade de informação, e que têm também o direito e a credibilidade de julgar ou vetar decisões das organizações. Na Figura 4.7 apresenta-se um exemplo desta parte interessada, o papel dos accionistas numa organização/instituição de comércio.

	COMÉRCIO			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	4,2	3,8	3,8	Definitivo
Autoridades Locais	3,2	3,2	3,8	Definitivo
Bancos	2,8	3,6	3,4	Dependente
Clientes	4,2	4,4	4,2	Definitivo

Figura 4.7 - Parte interessada do tipo definitiva

- Parte interessada dependente

Esta parte interessada é quem tem a urgência nas informações, nos préstimos das organizações, quem tem o direito de julgar as ações das mesmas, mas como não tem poder para impor as suas expectativas, as suas urgências, fica dependente do que as organizações façam para obter e ver cumpridos os seus requisitos. Serve como exemplo a Figura 4.8 com

um caso de dependência da parte interessada autoridades locais com uma organização do setor monetário.

	SECTOR MONETARIO			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	3,5	5	5	Definitivo
Autoridades Locais	2	4	5	Dependente
Bancos	4	3	3	Definitivo
Clientes	4,5	5	5	Definitivo

Figura 4.8 - Parte interessada do tipo dependente

- Parte interessada dominante

Este tipo de parte interessada é uma que as organizações só têm que aceitar e fazer o que estas pretendem sem puderem ser estas a impor, em caso de dúvida ou de própria vontade, o seu interesse. Como exemplo, na Figura 4.9, a parte interessada “Governos” é para as organizações inquiridas da área de negócio “Industria” uma parte interessada dominante pois possui o poder de afetar as decisões das mesmas tendo ao mesmo tempo todo o conhecimento e a credibilidade de poder julgar as ações das mesmas.

	INDUSTRIA			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	3,6	3,8	4,0	Definitivo
Comunidade	2,8	3,2	3,0	Dependente
Concorrentes	2,4	3,0	2,6	Reivindicador
Entidades Académicas	1,8	2,6	2,8	
Fornecedores	2,2	3,2	3,2	Dependente
Governos	3,2	2,6	3,6	Dominante
Media	3,0	3,0	2,8	Perigoso

Figura 4.9 - Parte interessada do tipo dominante

- Parte interessada perigosa

A parte interessada perigosa trás consigo a ascensão da palavra “perigoso”, pois esta tem o poder de afetar as organizações e ao mesmo tempo tem urgência nos seus pedidos e requerem uma atenção imediata das mesmas. As organizações têm que ter cuidado com a relação que têm com esta parte interessada pois estes podem comprometer as expetativas das mesmas se esta lhes falhar com algum prazo, por exemplo. Da análise dos resultados é possível ver na Figura 4.10, um exemplo da situação em cima descrita, os fornecedores para uma organização do ramo de Energia.

	ENERGIA			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	4,5	4,3	4,5	Definitivo
Entidades Académicas	1,5	2,0	1,8	
Fornecedores	3,3	3,3	2,8	Perigoso
Governos	4,0	4,3	3,8	Definitivo

Figura 4.10 - Parte interessada do tipo perigosa

- Parte interessada reivindicadora

Por último, a situação que fica para analisar, é quando a parte interessada tem apenas urgência. É considerada reivindicadora pois tendo apenas urgência nos seus pedidos, sem ter poder e legitimidade sobre as organizações pouco ou nada pode fazer se não reivindicar. A título de exemplo, na Figura 4.11, está presente este caso, com as partes interessada concorrentes para as organizações pertencentes à área de negócio Indústria.

	INDÚSTRIA			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	3,6	3,8	4,0	Definitivo
Colaboradores	3,4	3,4	3,2	Definitivo
Comunidade	2,8	3,2	3,0	Dependente
Concorrentes	2,4	3,0	2,6	Reivindicador
Entidades Académicas	1,8	2,6	2,8	

Figura 4.11 - Parte interessada do tipo reivindicadora

Foi referido pela literatura que este modelo precisava de ser desenvolvido, e para este trabalho foram propostos dois complementos ao mesmo. Um, a classificação das partes interessadas a partir das pontuações atribuídas às variáveis, foi apresentado em cima, e o outro é que ações devem as organizações definir para atuar sobre estas classificações, em prol do interesse de ambas as partes. Assim, segundo as definições que Mitchell (1997) atribuiu, apresenta-se na Tabela 4.5, possíveis ações que as organizações devem tomar para cada um dos casos:

Tabela 4.5 – Ações organizacionais face às classificações das partes interessadas, adaptado de Mitchell (1997)

Partes interessadas	Definição de Mitchell	Ações Organizacionais
Adormecido	Tem poder para impor a sua vontade na organização, mas sem legitimidade e urgência, não lhe dá uso	Definir estratégias para despertar o interesse das partes interessadas
Arbitrário	Possui legitimidade, mas não tem poder nem a urgência para influenciar a organização	Grupo de partes interessadas que as organizações não se devem preocupar pela sua fraca participação e importância para as mesmas
Reivindicador	Apenas possui urgência	Manter estas partes interessadas como tal, porque se ganha importância noutro atributo as reivindicações já se tornam mais incómodas para os gestores de projetos
Dominante	Partes interessada sem o qual as organizações não existiriam	Manter uma relação próxima com estas partes interessadas. São os mais simpáticos para as organizações pois não têm o atributo de urgência.
Perigoso	Partes interessada bastante coesivo e perigoso para a organização, pelos atributos que possui	Evitar conflitos Manter uma boa relação
Dependente	Dependem do poder de outras partes interessadas para as suas reivindicações serem levadas em consideração.	Cumprir com os requisitos destas partes interessadas quando for oportuno para a organização, e deixá-los em segundo plano caso tenham outras expectativas de partes interessadas prioritárias para cumprir
Definitivo	São as partes interessadas que merecem toda a atenção imediata e Prioritária	Priorizar as necessidades destas partes interessadas acima de quaisquer outras

4.1.3. Integrar CSFs nos Processos Organizacionais

Este passo serve para relembrar às organizações que devem identificar em todos os processos organizacionais quais são os fatores críticos associados por forma, a que toda a organização esteja focado e centralizada nos mesmos. Esta atitude reduzirá as perdas de recursos, como tempo e humano, pois para qualquer elemento da organização, que tenha conhecimento dos FCSs sabe a razão para o qual realiza o seu trabalho e sente que faz parte da organização por cada ação que toma em prol dos FCSs. A presença dos mesmos nos processos organizacionais podem causar um impacto significativo no sucesso de uma organização, pela sua boa ou má gestão dos mesmos.

4.2. Ação/Comunicação

Após realizada a fase de Investigação, conseguindo identificar as partes interessadas, os respetivos objetivos, e os CSFs organizacionais, segue-se a fase da ação e comunicação de como materializar os mesmos. Para se poder concretizar o trabalho feito até outrora, é

preciso definir os indicadores de medida de desempenho e realizar a devida monitorização dos mesmos.

Para o sucesso desta fase, foi definido no modelo proposto os seguintes processos:

1. Definir KPIs;
2. Divulgação dos KPIs;
3. Implementação dos KPIs;
4. Recolher e Monitorizar resultados;
5. Informação/Distribuição dos resultados às partes interessadas;

4.2.1. Definir KPIs

O objetivo desta fase é definir indicadores capazes de gerar informações relevantes para os objetivos organizacionais estabelecidos inicialmente e para os fatores críticos identificados, permitindo uma posterior monitorização de todo o sistema.

Para que a organização tenha sucesso na definição dos KPIs é preciso que estes estejam alinhados com a missão estratégica das organizações. A importância desta interligação traduz-se em melhores resultados para a organização, não só pelo output direto do indicador mas também pela otimização que este permite a todos os restantes recursos organizacionais (tempo, recursos humanos, monetário), que são devidamente antecipados ou reduzidos consoante a informação que o indicador está a fornecer.

Com isto, a gestão de topo deve identificar e monitorizar os KPIs chave que promovam uma comunicação transparente e consistente, e permitam o alinhamento do desempenho global da organização com a estratégia e os processos de negócio.

Interpretando os dados obtidos pelo inquérito quis-se identificar dos KPIs que foram apresentados quais são os mais utilizados, especificando ao mesmo tempo as partes interessadas onde foram aplicados. Para tal, foi utilizada ferramenta que permite identificar as causas que justificam uma amostra de dados quais são os mais relevantes e que requerem uma maior atenção por parte das organizações, o Diagrama de Pareto. Este diagrama surgiu no âmbito económico, no entanto já é utilizado em muitas outras áreas de conhecimento.

Em teoria, o que se pretende é que 20% dados da amostra justifiquem 80% de algo como por exemplo 80% da receita, 80% das vendas, entre outros. Esta é uma ferramenta gráfica que permite facilmente observar os dados representados por ordem de maior relevância e

priorizar soluções para os mesmos. A esta ferramenta também está associada a curva ABC, que divide os dados em três classes distintas no valor de importância entre elas:

- Classe “A” - representa a de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a mais ou menos 20% do total dos dados que representam 80% do valor da amostra (neste caso a percentagem acumulada dos dados);
- Classe “B” - representa a importância, quantidade ou valor intermédio, correspondendo a mais ou menos 30% do total dos dados que representam 15% do valor da amostra (percentagem acumulada dos dados);
- Classe “C” – representa a de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a mais ou menos 50% do total dos dados que representam 5% do valor da amostra (percentagem acumulada dos dados).

As percentagens em cima referidas são as teóricas e esperadas de se obter, podendo ser outras consoante os dados disponíveis. Face aos dados obtidos da amostra analisada do inquérito, foram definidas as seguintes percentagens:

- Classe “A” - corresponde a mais ou menos 25% do total dos dados que representam 50% do valor da amostra;
- Classe “B” - corresponde a mais ou menos 35% do total dos dados que representam 30% do valor da amostra;
- Classe “C” – corresponde a mais ou menos 40% do total dos dados que representam 20% do valor da amostra;

Estas percentagens são as aplicáveis ao presente estudo dada a falta de dados, devido à existência de poucas respostas, o que não permite identificar uma grande discrepância entre as quantidades de resposta para cada KPI.

Assim foram obtidos os seguintes gráficos para cada um dos casos estudados (Anexo A.V.), dos KPIs aplicados a: acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e produção. De modo a tornar uma interpretação mais clara, foi utilizada a seguinte denominação dos indicadores utilizados:

- “F” - Resultados e dados financeiros
- “I” - Colaboradores;
- “C” - Clientes;
- “S” – Fornecedores
- “D” - Produção.

- **KPIs usados para os Acionistas (Figura 4.12)**

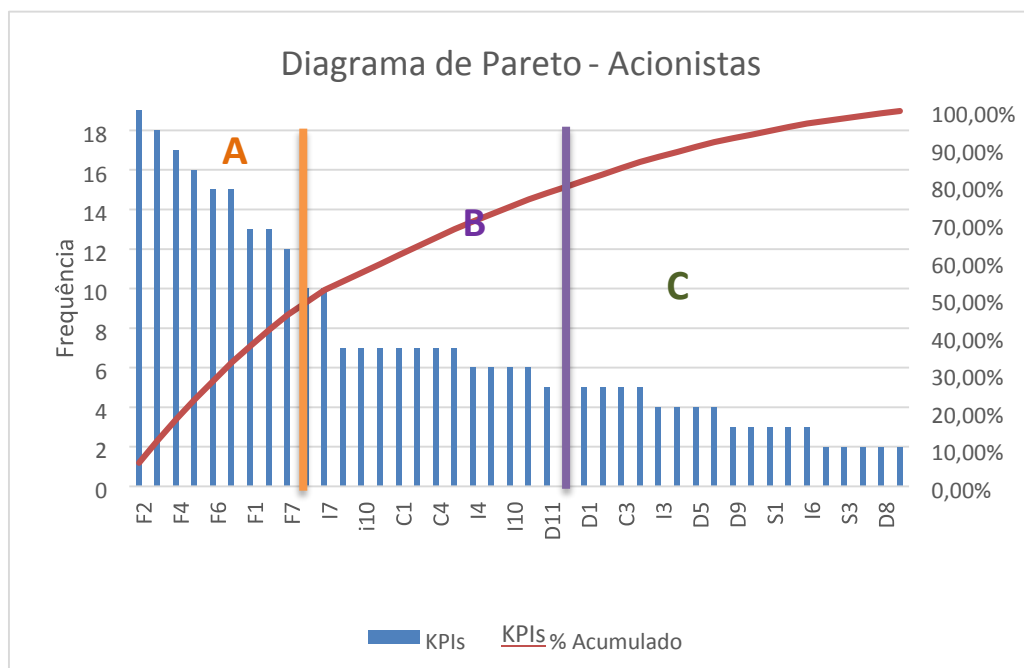


Figura 4.12 – Diagrama de Pareto para os acionistas

Assim por esta análise da curva ABC é possível identificar que os KPI que as organizações mais deram atenção foram os descritos na Tabela 4.6, denominados pela classe A, como por exemplo o “Dividendo” e o “EBITDA”.

Tabela 4.6 – Identificação por classes dos KPIs para os acionistas

ACIONISTAS					
KPI	Classe	Quantidade	KPI	Classe	Quantidade
F2 - Dividendo	A	19	I10 - Taxa de Rotatividade	B	7
F3 - EBITDA	A	18	I2 - Avaliação de desempenho pessoal	B	7
F4 - Índice de Rentabilidade	A	17	C1 - Conhecimento dos Produtos/Serviços	B	7
F11 - Taxa de crescimento de receitas	A	16	I9 - Taxa de Absentismo	B	7
F6 - Margem Líquida	A	15	C4 - Índice de satisfação dos clientes	B	7
F10 - Retorno sobre Investimento	A	15	D12 - Número de produtos obsoletos	B	7
F1 - Fundo de Maneio	A	13	I4 - Coaching Benefício/Custo	B	6
F5 - Margem Bruta	A	13	I5 - Índice de Técnica	B	6
F7 - Market Share	A	12	I10 - Taxa de Rotatividade	B	6
F9 - Rácio de dívida	A	10	C2 - Número de novos clientes	B	6
I7 - Índice de satisfação dos colaboradores	B	10	D11 - Unidades produzidas por período	B	5
F8 - Ponto Crítico	B	7	D4 - Ranking de produtos mais vendidos	B	5

• KPI usados para os Colaboradores (Figura 4.13)

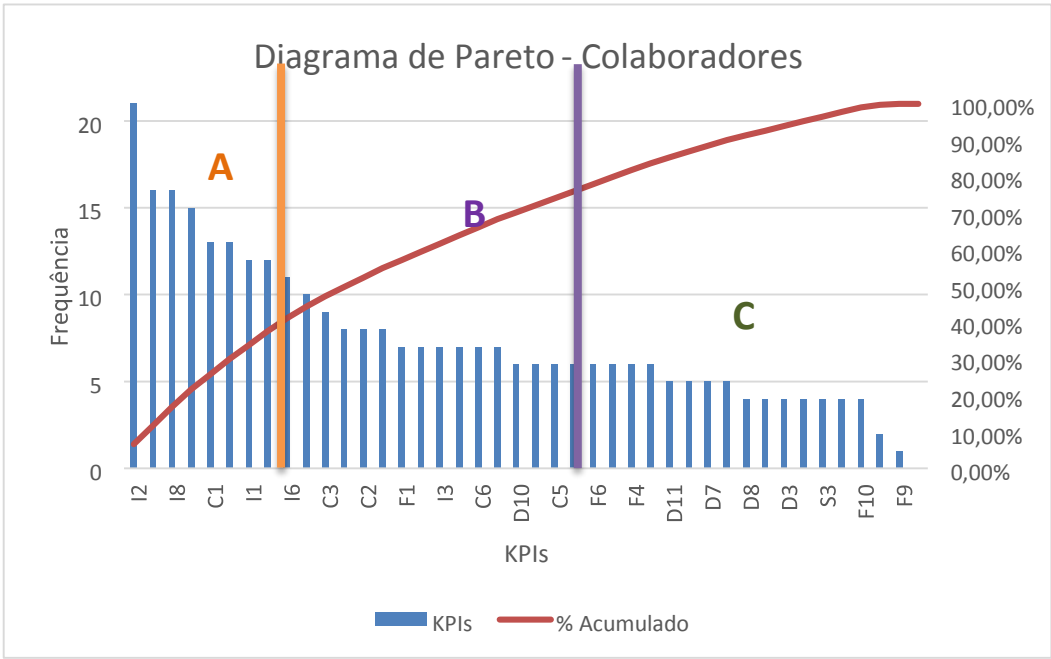


Figura 4.13 - Diagrama de Pareto para os colaboradores

Na Tabela 4.7 estão representados os KPI pertencentes à classe A, relevando os que foram mais relevantes para as organizações aplicados aos colaboradores, como por exemplo “Avaliação de desempenho pessoal” e “Índice de satisfação dos colaboradores”.

Tabela 4.7 - Identificação por classes dos KPIs para os colaboradores

COLABORADORES					
KPI	Classe	Quantidade	KPI	Classe	Quantidade
I2 - Avaliação de desempenho pessoal	A	21	D2 - Cumprimento dos prazos de desenvolvimento de produto	B	8
I7 - Índice de satisfação dos colaboradores	A	16	F1 - Fundo de Maneio	B	7
I8 - Índice de motivação	A	16	F11 - Taxa de crescimento de receitas	B	7
I9 - Taxa de Absentismo	A	15	I3 - Benefício/Custo de Workshops	B	7
C1 - Conhecimento dos Produtos/Serviços	A	13	I4 - Coaching Benefício/Custo	B	7
C4 - Índice de satisfação dos clientes	A	13	C6 - Tempo médio de solução de problemas	B	7
I1 - Avaliação do ambiente social	A	12	D12 - Número de produtos obsoletos	B	7
I10 - Taxa de Rotatividade	A	12	D10 - Percentagem de paragem da produção para reparações	B	6
I6 - Média de horas de formação	A	11	D4 - Ranking de produtos mais vendidos	B	6
I5 - Índice de Técnica	A	10	C5 - Lifetime dos clientes	B	6
C3 - Eficiência dos tempos de entregas	A	9	F7 - Market Share	B	6
F3 - EBITDA	A	8	F6 - Margem Líquida	B	6
C2 - Número de novos clientes	B	8	F5 - Margem Bruta	B	6

- **KPIs usados para Clientes (Figura 4.14)**

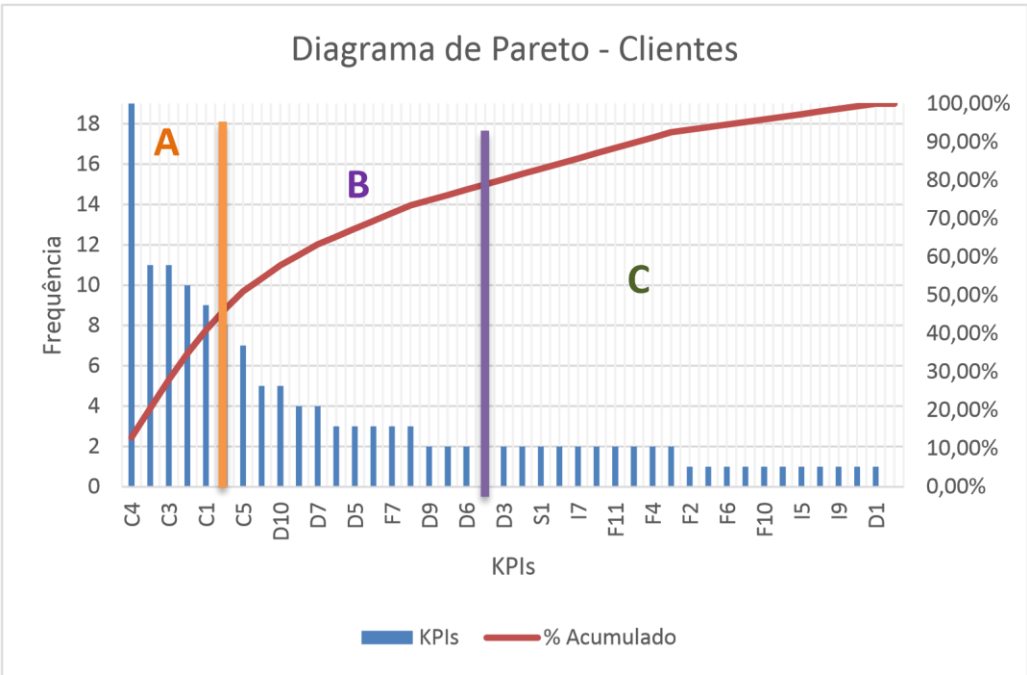


Figura 4.14 - Diagrama de Pareto para os clientes

Na Tabela 4.8 estão representados os KPI pertencentes à classe A, relevando os que foram mais relevantes para as organizações aplicados aos clientes, como por exemplo o “Índice de satisfação dos clientes” e “Número de novos clientes”.

Tabela 4.8 - Identificação por classes dos KPIs para os clientes

CLIENTES					
KPI	Classe	Quantidade	KPI	Classe	Quantidade
C4 - Índice de satisfação dos clientes	A	19	D7 - Taxa de novos produtos	B	4
C2 - Número de novos clientes	A	11	D11 - Unidades produzidas por período	B	3
C3 - Eficiência dos tempos de entregas	A	11	D5 - Stock de Segurança	B	3
C6 - Tempo médio de solução de problemas	A	10	D2 - Cumprimento prazos desenvolvimento produto	B	3
C1 - Conhecimento dos Produtos/Serviços	A	9	F7 - Market Share	B	3
S3 - Índice de qualidade no momento de entrega	A	8	I3 - Benefício/Custo de Workshops	B	3
C5 - Lifetime dos clientes	B	7	D9 - Tempos de ciclos	B	2
I1 - Avaliação do ambiente social	B	5	D8 - Percentagem de produtos com inconformidades	B	2
D10 - Percentagem paragem produção p/ reparações	B	5	D6 - Percentagem manutenção preventiva	B	2
D12 - Número de produtos obsoletos	B	4	D4 - Ranking de produtos mais vendidos	B	2

- **KPIs para Fornecedores (Figura 4.15)**

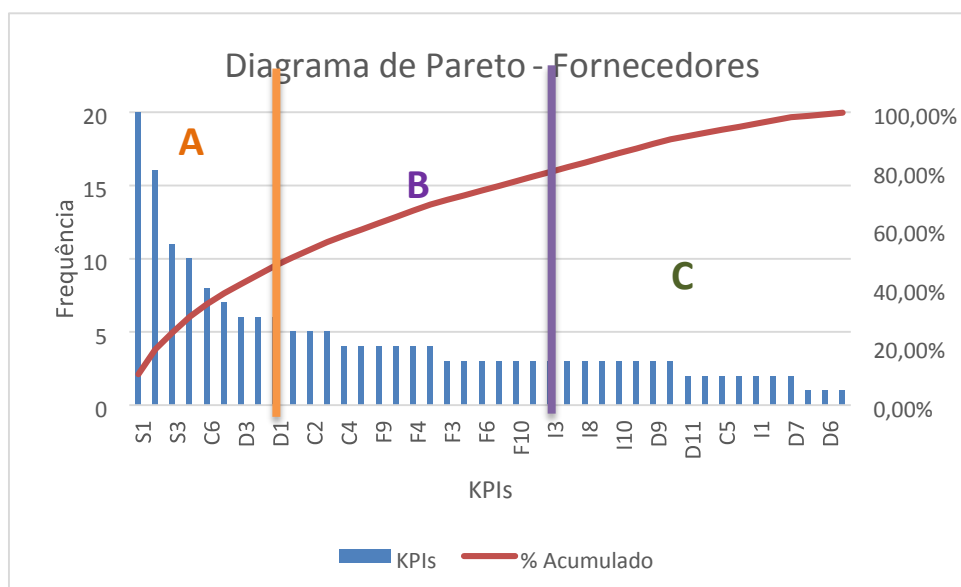


Figura 4.15 - Diagrama de Pareto para os fornecedores

Pela análise da curva ABC é possível identificar que os KPI que as organizações mais deram atenção para os fornecedores foram os descritos na Tabela 4.9, identificados pela classe A, como por exemplo “Avaliação de fornecedores” e “Índice de desempenho de fornecedores”.

Tabela 4.9 - Identificação por classes dos KPIs para os fornecedores

FORNECEDORES					
KPI	Classe	Quantidade	KPI	Classe	Quantidade
S1 - Avaliação de fornecedores	A	20	I6 - Média de horas de formação	B	4
S2 - Índice de desempenho de fornecedores	A	16	F9 - Rácio de dívida	B	4
S3 - Índice de qualidade no momento de entrega	A	11	F8 - Ponto Critico	B	4
C3 - Eficiência dos tempos de entregas	A	10	F4 - Índice de Rentabilidade	B	4
C6 - Tempo médio de solução de problemas	A	8	F1 - Fundo de Maneio	B	4
C1 - Conhecimento dos Produtos/Serviços	A	7	F3 - EBITDA	B	3
D3 - Lead Time	A	6	F5 - Margem Bruta	B	3
D2 - Cumprimento prazos desenvolvimento de produto	A	6	F6 - Margem Liquida	B	3
D1 - Custo por unidade produzida	A	6	F7 - Market Share	B	3
D10 - Percentagem de paragem da produção p/ reparações	B	5	F10 - Retorno sobre Investimento	B	3
C2 - Número de novos clientes	B	5	I2 - Avaliação de desempenho pessoal	B	3
I5 - Índice de Tecnicidade	B	5	I3 - Benefício/Custo de Workshops	B	3
C4 - Índice de satisfação dos clientes	B	4			

- **KPIs usados para Produção (Figura 4.16)**

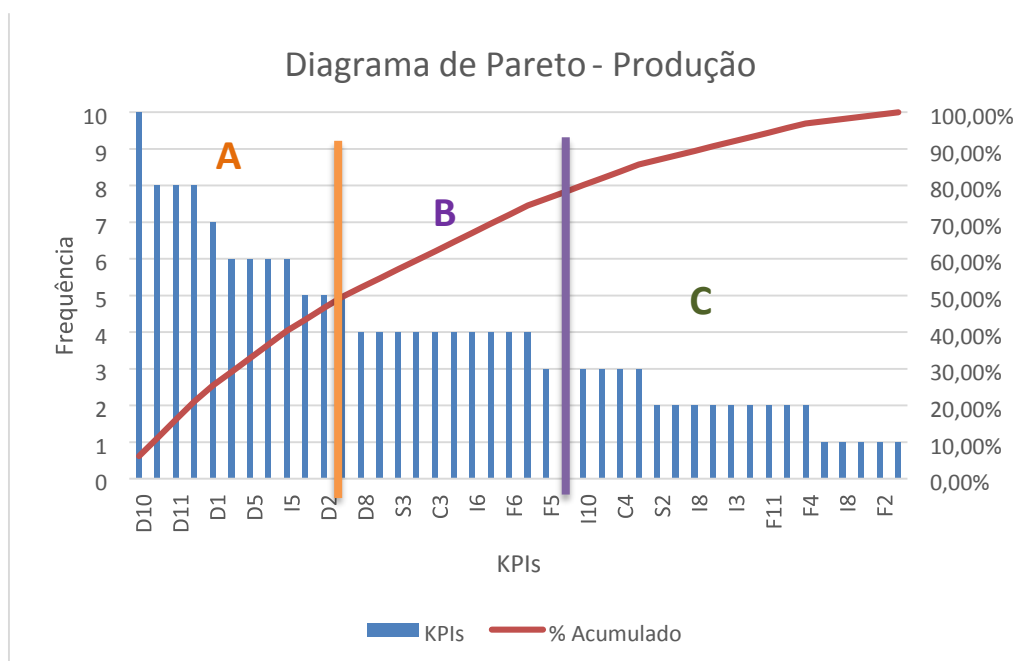


Figura 4.16 - Diagrama de Pareto para a produção

Na Tabela 4.10 estão representados os KPI pertencentes à classe A, relevando os que foram mais relevantes para as organizações aplicados à produção, como por exemplo “Percentagem paragem da produção p/ reparações” e “Número de produtos obsoletos”.

Tabela 4.10 - Identificação por classes dos KPIs para a produção

PRODUÇÃO					
KPI	Classe	Quantidade	KPI	Classe	Quantidade
D10 - Percentagem paragem da produção p/ reparações	A	10	D8 - Percentagem produtos c/ inconformidades	B	4
D12 - Número de produtos obsoletos	A	8	D6 - Percentagem manutenção preventiva	B	4
D11 - Unidades produzidas por período	A	8	S3 - Índice de qualidade no momento de entrega	B	4
D9 - Tempos de ciclos	A	8	S1 - Avaliação de fornecedores	B	4
D1 - Custo por unidade produzida	A	7	C3 - Eficiência dos tempos de entregas	B	4
D7 - Taxa de novos produtos	A	6	I9 - Taxa de Absentismo	B	4
D5 - Stock de Segurança	A	6	I6 - Média de horas de formação	B	4
C6 - Tempo médio de solução de problemas	A	6	I2 - Avaliação de desempenho pessoal	B	4
I5 - Índice de Tecnicidade	A	6	F6 - Margem Líquida	B	4
D3 - Lead Time	A	5	F1 - Fundo de Maneio	B	4
D2 - Cumprimento prazos desenvolvimento de produto	A	5	F5 - Margem Bruta	B	3
F8 - Ponto Crítico	A	5	F10 - Retorno sobre Investimento	B	3

4.2.2. Divulgação dos KPIs

É já conhecido o valor e importância de um KPI para o sucesso de uma empresa ou organização. Aliado a esse facto, torna-se imprescindível saber defini-lo; no entanto, é igualmente importante saber divulgá-lo. Esse papel cabe ao gestor de projeto, que tem como função comunicar através de uma explicação clara, às suas *partes interessadas*, tanto as externas como às internas. Para este modelo em estudo, o processo “Divulgação dos KPIs”, significa literalmente divulgá-lo, abrangendo uma comunicação e partilha de informação transversal a todas as suas partes interessadas.

Após a definição da estratégia de comunicação a aplicar e de toda a planificação feita, a organização/gestor de projeto deve passar à fase de Ação/Comunicação onde vai então colocar em prática a estratégia que definiu anteriormente para gerir a sua relação com as partes interessadas. Porém, nesta fase específica tem que se ter em conta alguns cuidados fundamentais como é o caso da linguagem; esta deve ser clara e transversal para que chegue a todas as partes interessadas e se torne assim, eficaz.

Desta forma, é necessário que a organização gira as suas relações tendo em conta o espaço onde vai operar, isto é, tendo em conta dados anteriormente recolhidos na planificação.

É então, como já foi dito anteriormente, de extrema importância não negligenciar o contacto com as partes interessadas, contacto esse que deve ser feito com proximidade e respeito, porque um pequeno erro pode por em causa toda a relação estabelecida até então, com essas partes interessadas. Este contacto deve incluir a preparação da gestão de topo e porta-voz para as negociações, na organização de eventos na qual deve estar sempre implícita a existência de contato visual físico das partes interessadas com esses mesmos representantes da organização. Especificamente na comunicação com colaboradores, estes devem ser submetidos a atividades como *workshops*, formações ou suportes de comunicação a fim de, como foi dito anteriormente, ficarem a conhecer quais os indicadores-chave de desempenho do negócio (KPI) e dessa forma passarem a ter um papel mais ativo na utilização dos mesmos.

No caso das restantes partes interessadas, a organização em conjunto com o gestor de projeto deve, com regularidade, apresentar relatórios comunicando assim aos mesmos, quais os KPI importantes para a relação destas com a organização.

4.2.3. Implementação dos KPIs

Esta fase da implementação dos KPIs não é mais que um complemento e seguimento da fase anteriormente descrita, pois ambas poderiam ser unidas numa só. A implementação

dos KPIs trata-se de uma integração lógica num sistema de medição, onde entram todas as partes envolvidas para atingirem o mesmo fim. Este sistema de medição (SMD) representa assim um conjunto de indicadores que estão entrosados num plano estratégico devidamente bem delineado, por forma a todo o acompanhamento, monitorização dos mesmos, ser feito de acordo com os objetivos estabelecidos inicialmente.

O SMD é uma ferramenta que tem como objetivo ajudar a entender, gerir e melhorar o trabalho das organizações, sendo que a mesma foca-se mais nos produtos e/ou serviços e na forma de os produzir. Esta ferramenta vai dar informações sobre o cumprimento ou não dos objetivos que foram propostos pelas organizações, bem como se há satisfação por parte do cliente, se é necessário que se implementem ações com objetivos estratégicos, ou se os projetos estão sob controlo.

É de extrema importância para uma organização que seja implementado um SMD pois este vai facilitar a tomada de decisões, por outras palavras, vai ajudar na escolha das medidas de desempenho que serão posteriormente implementadas nos projetos e objetivos futuros da organização.

Apesar de não fazer parte dos objetivos desta dissertação, deixa-se a informação dos sistemas de medição mais conceituados e usados pelos estudiosos e organizações: *Balance Scorecard* (BSC) e o *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique* (SMART).

Em suma, um SMD é importante para uma correta avaliação das metas de desempenho informando os gestores de projeto se deve-se continuar e/ou alterar a política que estava a ser utilizada até então por forma a melhorar o desempenho geral da organização.

4.2.4. Recolher e Monitorizar resultados

É de grande importância para o planeamento estratégico que haja um controlo dos resultados, bem como da sua monitorização. Para tal, é necessário que se passe por uma fase de medição, mas também de comparação e posteriormente uma ação corretiva.

Deste modo, os objetivos desta fase do projeto, passam por:

- Proteger os recursos da organização;
- Cumprir objetivos e metas propostos inicialmente;
- Prevenir possíveis erros e reincidências dos mesmos;
- Monitorar processos de gestão e planeamento;
- Identificar causas de possíveis desvios;
- Verificar o cumprimento de políticas e procedimentos.

4.2.5. Informação e distribuição dos resultados às partes interessadas

Para que se forme uma perfeita sintonia entre a organização e as suas partes interessadas deve existir um sistema de informação, que funcione como um interface entre ambas as partes. Este mesmo sistema tem como objetivo ajudar a recuperar, recolher ou distribuir informações cuja finalidade é facilitar o planeamento e controlo das decisões numa organização. Por outras palavras, um sistema de informação é um conjunto de elementos (tanto pessoas, como recursos materiais ou atividades) que interagem entre si para processar e divulgar a informação de uma forma adequada funcionando em conjunto com os objetivos de uma organização.

4.3. Avaliação

Nesta fase final do modelo o que se pretende que a organização faça é avaliar os *outputs* do modelo. O gestor de projeto tem neste momento em mãos as informações necessárias para poder avaliar o desempenho da organização para um projeto e se assim consegue cumprir com as expetativas das partes interessadas. Esta avaliação é feita pelas seguintes formas:

- Comparação dos valores dos indicadores obtidos *versus* os valores dos indicadores inicialmente previstos;
- Objetivos alcançados face aos definidos na missão organizacional;
- Autoavaliação dos pressupostos estabelecidos;
- Avaliação das práticas utilizadas;
- *Timing* de execução dos objetivos face ao planeado inicialmente.

Com estas informações a organização está preparada para responder aos seguintes pontos:

- Identificar as falhas e as razões que comprometeram ou não resultados alcançados;
- Tomar decisões corretivas;
- Expetativas das partes interessadas.

5. Discussão de Resultados e Conclusões do Estudo

O objetivo inicial deste estudo tinha por base a proposta / criação de um modelo de avaliação de desempenho das organizações, interagindo alguns conceitos como missão, definição de CSFs, gestão das partes interessadas e definição de KPIs. Deste modo, podemos afirmar que este objetivo do trabalho foi parcialmente cumprido, uma vez que o modelo de avaliação desenvolvido, fundamentado e estruturado, não foi validado com sucesso, carecendo assim de uma aplicação futura numa organização a fim de validá-lo e colmatar possíveis erros de elaboração.

Porém, este modelo foi avaliado nos dois processos-chave (Identificação de Partes Interessadas e Definição de KPIs) numa escala pontuada de 1 a 5, que permitiu identificar as principais partes interessadas, as que detêm mais importância e que devem despertar mais atenção para as organizações são: acionistas, clientes, colaboradores e governos. Estes resultados divergem parcialmente das principais partes interessadas investigadas e mencionados no estado de arte, tais como: acionistas, clientes, colaboradores, e fornecedores; o que faz com que os governos aparecendo apenas nos resultados obtidos pelo inquérito, difiram dos resultados apurados pelo estado de arte. No caso dos colaboradores, estes não foram considerados importantes pelo inquérito, apenas por 0,2 (duas décimas), o que nos faz crer que uma maior amostragem e uma menor dispersão de áreas de negócio, traria resultados mais aproximados aos anteriormente descritos.

No caso dos KPI, as respostas apresentadas indicam que deverá existir uma maior transversalidade na definição destes indicadores e não reger-se somente pelo que aparentemente é aconselhado usar para uma certa área ou para um certo grupo de partes interessadas. Toma-se como exemplo, no estudo dos colaboradores, pelos resultados obtidos, que existem outros indicadores tal como o índice de satisfação do cliente, número de novos clientes, e cumprimento dos prazos de desenvolvimento de produto, que deveriam ser utilizados. Para este caso, se um colaborador souber dos valores indicados por estes KPI referidos, o seu desempenho provavelmente será diferente, sabendo de antemão o valor acrescido do seu trabalho em prol por exemplo da satisfação do cliente.

Foi ainda analisado e identificado, no âmbito das partes interessadas, através do modelo descrito por Mitchell et al (1997), que existem classificações que não seguem um fundamento lógico, pois as organizações não priorizam os stakeholders devidamente. Foi possível identificar casos em que a tipologia atribuída não apresenta coerência, por exemplo: no caso da área de negócio “comércio” os bancos foram classificados como “dependentes”, o que aparentemente, dentro das possíveis classificações não seria a mais adequada; e tome-se como exemplo também, na área de negócio “construção civil”, a parte interessada “concorrentes” aparentemente não deveria ser classificada como “adormecida”, face ao mercado atual da construção cível em Portugal.

Em relação aos modelos/ferramentas estudados para avaliação de desempenho das organizações, foram considerados relevantes o de Savage (1991), que visa a avaliar o potencial ameaçador ou colaborante de uma parte interessada perante a organização. Foi ainda estudado o modelo de Kerzner (2011) cuja importância se debruça no mapeamento dos *stakeholders*, que relaciona o poder com o nível de interesse dos mesmos nos projetos das organizações. Ambos os modelos descritos apresentam ações organizacionais perante a classificação dos *stakeholders* respetivo o que se torna uma limitação do modelo apresentado por Mitchell et al (1997). Porém, este último apresenta uma maior quantidade de variáveis que permitem uma mais correta ponderação dos tipos de *stakeholders*.

É necessário que se faça um estudo mais detalhado dos KPI nas diferentes áreas de negócios a fim de retirar as limitações encontradas ao longo deste estudo (principalmente por se tratar de uma amostra pequena), tirando deste modo conclusões mais coerentes e fundamentadas, podendo assim apontar os indicadores definitivamente importantes que possam definir o sucesso de uma organização.

No que concerne ao tratamento dos dados, foi possível entender que nem todos os fatos que interessam são quantitativamente mensuráveis o que não permite conclusões mais vastas, constituindo assim outra limitação ao estudo.

Conclui-se ainda que este estudo carece de uma continuidade, aplicando o modelo numa organização, obtendo um maior número de respostas através de uma maior amostragem, por forma a entender melhor os resultados obtidos, e com resultados que sejam estatisticamente mais significativos.

Referências Bibliográficas

- ACKERMANN, F., EDEN, C. (2010), *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Long Range Planning, 179-196.
- ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H. e WELLS, R. B. (1997). *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*. Sloan Management Review, 38 (3), 25-37.
- BESSANT, J., CAFFYN, S.; GALLAGHER, M (2001). *An evolutionary model of continuous improvement behaviour*. Technovation. 21 (1), 67-77.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING R; WEBB, S (1994). *Rediscovering continuous improvement*. Technovation. 14 (1), 17-29.
- BLOSSOM, A.; BRADLEY, J (1999). *Mistakes commonly using performance measures to motivate employees*. S. C. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Ithaca, Working paper.
- BOURGUIGNON, A; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. (2004). *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension*, 15 (2), 107-134.
- BURT, S.; SPARKS, L (1997). *Performance in Food Retailing: A cross-national consideration and comparison of retail margins*. British Journal of Management 8, 133 – 150.
- CARROLL, A. and BUCHHOLTZ, A. (2003), *Business and Society, Ethics and Stakeholders Management*, Cengage Learning, 5, 28-62.
- CARVALHO, L. S., (2013), *Análise de partes interessadas como Estratégia de relacionamento Externo: estudo de caso em uma Empresa de mineração em minas gerais*. Universidade Federal de Lavras, Tese de Mestrado.
- CELESTINO, M.; SILVA, J (2011). *The Balanced Scorecard as a framework for strategic action*, Revista Ibero-Americana de Estratégia, 10 (3).
- CLARKSON, (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, 20 (1), 92–117.
- CORADINI, C.; SABINO, M. S; COSTA, B. K (2010). *Teoria dos stakeholders: estado da arte produzido no Brasil*. Seminários em Administração – SEMEAD, 8, 35-45.
- COSTA, E. A (2005). *Gestão Estratégica*. Editora Saraiva, 5, 20-25.

DA SILVEIRA, A., YOSHINAGA, C. (2004), Crítica à teoria das partes interessadas como função-objetivo corporativa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 12 (1), 33-42.

DONALDSON, T., PRESTON, L., E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

DUPUY, Y. & Roland, G. (1992). *Manual de Controlo de Gestão*. CETOP, 2, 38-46.

EPSTEIN, Marc, (1998). *Implementing corporate strategy*, 16 (2), 190-203.

ERICHSON, M., (2002), *Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*, *European Management Journal*, 16 (2), 190-203.

FASSIN, Y. (2008). *“Imperfections and shortcomings of the stakeholder model’s graphical representation”*, *Journal of Business Ethics*, 80 (1), 879-888.

FREEMAN, R. E. e REED, D. L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate*. *California Management Review*, 25 (3), 88-95.

FREEMAN, R. E. et al. (2010) *Stakeholder Theory, The state of the Art*. Cambridge, Cambridge University Press, 5, 25-75.

FREEMAN, R. E (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, 1, 30-40.

FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R., Jr. e HARTMAN, E. (1988). *Values and the Foundations of Strategic Management*. *Journal of Business Ethics*, 7 (11), 821-834.

GHALAYINI, A.M. & NOBLE, J. S. (1996), *The Changing Basis of Performance Measurement*, *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (8), 63-80.

GONÇALVES, P., BOAVENTURA, J., COSTA, B., (2008), Análise de Partes interessadas: Um Estudo no Setor Hospitalar do Estado de São Paulo. *Revista de Administração Contemporânea*. Caso de Estudo.

GOODPASTER, K. E. (1991). *Business ethics and stakeholder*. *Business Ethics Q.* 1, 53–72.

HERMANN, S. (2003): *Stakeholders’ orientierte Führung von Unternehmensmarken*. Wiesbaden: DUV, 3-12.

HERMANN, S. (2005): *Corporate Sustainability Branding – Nachhaltigkeits*. Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management.

- HERMANN; S. (2006): *Stakeholder Management - Long term business success through sustainable stakeholders relationships*, 3-25.
- KRAEMER, M. E. P. (2009): A Contabilidade Social Como Ferramenta de Informação para a Responsabilidade Social. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2-11.
- KERZNER, H., (2011), *Project Management Metrics, KPIs, And Dashboards*. New Jersey: John Wiley & Sons. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, 1.
- MAINARDES, E., ALVES, H. (2011): Um novo modelo de classificação de *partes interessadas*. V Encontro de Estudos em Estratégia. Tese de Mestrado.
- MARTINS, R. A. (1998): Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. Escola Politécnica Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado.
- MARTINS, R (2005): A. Uso da informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistemas de medição. Escola Politécnica Universidade de São Paulo. Tese de Mestrado.
- McDEVITT, L. (1997): *Integrated performance measurement systems: a development guide*. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (5), 522-534.
- MEINERT, M. (2008), Estudo sobre a confiança das partes interessadas nas informações nãofinanceiras dos relatórios de sustentabilidade das empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. Tese de Mestrado.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. e WOOD, D. J. (1997): *Toward a theory of Stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 1, 15-68.
- NEELY, A. (2000): *Performance measurement – past, present and future*. Centre for Business Performance, Cranfield, 419-426.
- NEELY, A. (1998): *Measuring business performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 12-16.
- NEELY, A.; ADAMS, C. (2000): *Perspectives on performance: the performance prism*. Working paper, Centre for Business Performance, School of Management, Cranfield University, Cranfield, 50-62.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. (1995). Performance measurement system design – a literature review and research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.

NETO, C. (2010), *Gestão de relações com partes interessadas multiculturais: uma abordagem baseada nos valores*. Escola Superior de Comunicação Social. Tese de Mestrado.

PAIVA, P. R. (2003) *Contabilidade Ambiental: Evidenciação dos Gastos Ambientais com Transparência e Focada na Prevenção*. Editora Atlas, 77.

PARAMENTER, D., (2007), *Key Performance Indicators*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Publishers, 1, 20-105.

PARAMENTER, D., (2011) *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, 30-40.

QUIVY, C. (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva 2ª Ed, 4-7.

RAFAELI, L.; CAMPAGNOLO, R. R. & MÜLLER, C. J. (2007). Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planeamento estratégico. *Simpósio de Engenharia de Produção*. 14.

REIS H. & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de gestão ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora, 10-15.

ROWLEY, J. (1997) - *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*; *Academy of Management Review*, 5-17.

RHENMAN, E. (1964). *Foretagsdemokrati och foretagsorganisation*. Stockholm: Thule, 2, 50-54.

SANTOS, Rui (2006) *Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo*, Edição 1ª ed. Cascais, 217-312.

SCHOLES, E., CLUTTERBUCK, D. (1998) '*Communication with stakeholders: an integrated Approach*'. *Long Range Planning*, 31 (2), 227-238.

SCHRÖDER, L., (2008) *Relacionamento entre empresa e partes interessadas: um estudo de caso no setor eletroeletrónico*. Universidade do Vale Itajaí. Tese de Mestrado.

SERRANO, A., ROBERTO, J. (2007): Desempenho empresarial, partes interessadas e controlo estratégico: um estudo de caso. Universidade Estadual do Ceará. Tese de Mestrado.

SPROESSER, R. L. (1999). Um modelo de produtividade para o varejo: O caso do varejo de alimentos. Varejo Competitivo, 3.

WHITE, G. P., A (1996). Survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. International Journal of Operations & Production Management, 16 (3), 24-61.

WOUTER, D. (2005) — *What Makes Organisations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement*. II Financial Accountability & Management, 21 (3), 363 – 83.

Anexos

A.I. - Inquérito

1. Entidade:

Entidade:

2. Principal área de negócio:

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura | <input type="checkbox"/> Educação | <input type="checkbox"/> Protecção social |
| <input type="checkbox"/> Alimentação | <input type="checkbox"/> Empresas | <input type="checkbox"/> Saúde |
| <input type="checkbox"/> Ambiente | <input type="checkbox"/> Energia | <input type="checkbox"/> Sector monetário e financeiro |
| <input type="checkbox"/> Comércio | <input type="checkbox"/> Imobiliário | <input type="checkbox"/> Serviços às empresas e outros |
| <input type="checkbox"/> Condições de vida e cidadania | <input type="checkbox"/> Indústria | <input type="checkbox"/> Tecnologia |
| <input type="checkbox"/> Consultoria | <input type="checkbox"/> Justiça | <input type="checkbox"/> Transportes |
| <input type="checkbox"/> Construção | <input type="checkbox"/> População | <input type="checkbox"/> Turismo |
| <input type="checkbox"/> Cultura e Lazer | <input type="checkbox"/> Produção | |

Outras áreas de negócios:

3. Função do inquirido:

Função do inquirido:

4. Idade do inquirido:

Idade do inquirido:

5. Como classifica* o poder** que os seguintes Stakeholders têm sobre a empresa.

*Legenda da classificação: 1- Muito Pouco...5 - Bastante. Em caso de algum Stakeholder não existir na empresa responda "N/A". Caso hajam outros Stakeholders tem três opções no final da lista para preencher e no espaço destinado a "Outro(s) Stakeholder(s) não referido:" faça a legenda respectiva.

**Poder do grupo de stakeholders para influenciar o funcionamento e os resultados da organização.

	1	2	3	4	5	N/A
Accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoridades Locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	N/A
Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entidades Académicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ONG's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro(s) Stakeholder(s) não referidos: <input type="text"/>						

6. Como classifica* a urgência que a empresa percepciona às exigências de os seguintes Stakeholders.**

*Legenda da classificação: 1- Muito Pouco...5 - Bastante. Em caso de algum Stakeholder não existir na empresa responda "N/A". Caso hajam outros Stakeholders tem três opções no final da lista para preencher e no espaço destinado a "Outro(s) Stakeholder(s) não referido:" faça a legenda respectiva.

**Grau segundo o qual as exigências de determinados stakeholders requerem uma atenção imediata.

	1	2	3	4	5	N/A
Accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoridades Locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entidades Académicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	N/A
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ONG's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro(s) Stakeholder(s) não referidos:

7. Como classifica* a legitimidade** que os seguintes Stakeholders têm sobre a empresa.

*Legenda da classificação: 1- Muito Pouco...5 - Bastante. Em caso de algum Stakeholder não existir na empresa responda "N/A". Caso hajam outros Stakeholders tem três opções no final da lista para preencher e no espaço destinado a "Outro(s) Stakeholder(s) não referido:" faça a legenda respectiva.

**Percepção generalizada ou um pressuposto de que as acções da sua empresa são desejáveis ou apropriadas para um dado sistema socialmente construído e assente em determinadas normas, valores, crenças e definições.

	1	2	3	4	5	N/A
Accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoridades Locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entidades Académicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ONG's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	N/A
Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro(s) Stakeholder(s) não referido(s):

8. Quais são as principais medidas de desempenho* que utilizam de modo a cumprir os objectivos dos seguintes stakeholders?**

*Em caso de utilizar uma medida de desempenho para mais do que um stakeholder, indique também por favor.

**Caso utilizem medidas de desempenho para outro stakeholder não referido nas respostas, assumo-o como "Outro A" e em baixo faça a legenda do mesmo.

	Accionistas	Colaboradores	Cientes	Fornecedores	Produção	Outro A	Outro B
F1- Fundo de Maneio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2- Dividendos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3- EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F4- Índice de rentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5- Margem Bruta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F6- Margem Líquida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F7- Market Share	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F8- Ponto Crítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F9- Rácio de dívida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F10- Retorno sobre Investimento (ROI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F11- Taxa de crescimento de receitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I1- Avaliação do ambiente social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I2- Avaliação de desempenho pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I3- Benefício/Custo de Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I4- Coaching Benefício/custo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Accionistas	Colaboradores	Clientes	Fornecedores	Produção	Outro A	Outro B
I5- Índice de Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I6- Média de horas de Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I7- Índice de satisfação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I8- Índice de motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I9- Taxa de absentismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I10- Taxa de rotatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C1- Conhecimento dos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2- Número de Novos Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3- Eficiência dos tempos de entregas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4- Índice de satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5- Lifetime dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6- Tempo médio de solução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S1- Avaliação de fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2- Índice de desempenho de Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3- Índice de qualidade no momento de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D1- Custo por Unidade Produzida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2- Cumprimento dos prazos de desenvolvimento de produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3- Lead Time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4- Ranking de produtos mais vendidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5- Stock de segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D6- Percentagem Manutenção Preventiva relativa à Manutenção Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D7- Taxa de novos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D8- Percentagem de Produtos com Incoformidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D9- Tempos de ciclos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D10- Percentagem de Paragem da Produção para Reparações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D11- Unidades produzidas por período	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

			Accionistas	Colaboradores	Clientes	Fornecedores	Produção	Outro A	Outro B
D12- Número obsoletos	de	produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outra(s) medida(s) de desempenho e legenda de outro(s) stakeholder(s) não mencionado em cima:

9. Indique os principais pontos fracos dos vossos actuais indicadores e medidas de desempenho:

A.II. – Levantamento das partes interessadas pela revisão de literatura

Partes interessadas		Autores	
Acionistas	✓	✓ KRAEMER (2008)	✓ MARTINS
		✓ GONÇALVES ET AL. (2008)	✓ HERMANN (2005)
		✓ SERRANO ET AL. (2007)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
		DONALDSON AND PRESTON (1995)	✓ ALAM (2007)
Autoridades	✓	PAIVA (2003)	✓ GONÇALVES ET AL. ALAM (2007)
	✓	(2008)	
Bancos		✓ KRAEMER (2008)	✓ MARTINS
		✓ CARVALHO (2013)	✓ HERMANN (2005)
		✓ DONALDSON AND PRESTON (1995)	
Clientes	✓	✓ COSTA (2005)	✓ DONALDSON AND PRESTON (1995)
		✓ SCHORÖDER	✓ MARTINS
		✓ CARVALHO (2013)	✓ HERMANN (2005)
		✓ GONÇALVES ET AL. (2008)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
Colaboradores		ALAM (2007)	
		✓ DONALDSON AND PRESTON (1995)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
Comunidade	✓	✓ COSTA (2005)	✓ GONÇALVES ET AL. (2008)
		✓ KRAEMER (2008)	✓ SERRANO ET AL. (2007)
		✓ ATKINSON ET AL	✓ DONALDSON AND PRESTON (1995)
		✓ PAIVA (2003)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
Concorrentes		SCHORÖDER	
		✓ ALAM (2007)	FRIEDMAN E MCVEA (2006)
Entidades Académicas		✓ ALAM (2007)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
Fornecedores		✓ DONALDSON AND PRESTON (1995)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
		✓ ALAM (2007)	
Governos		✓ ALAM (2007)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
Media		✓ ALAM (2007)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
ONG's		✓ ALAM (2007)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)
Parcerias		✓	✓
Sindicatos		✓ ALAM (2007)	✓ FRIEDMAN E MCVEA (2006)

A.III. – Lista de KPIs identificados pela revisão de literatura

Acionistas e Financeiros	Clientes	Colaboradores	Fornecedores	Produção e Vendas
Desvio do Orçamento planeado	Índice de Frequência de Compra	FTE – <i>Full-time Equivalent</i>	Índice Cumprimento de Prazos	Custo de Manutenção por Unidade
Desvio do ponto <i>Breakeven Time</i> planeado	Índice de Satisfação do Cliente	Índice de Formação Benefício/Custo	Índice de Avaliação dos Fornecedores	Custo de Manutenção como percentagem do total de Vendas
Dividendos	Índice de inconformidade na Entrega do imóvel	Índice de Satisfação	Lead Time	DPMO
EBITDA	Índice de Retenção de Clientes	Percentagem de Tarefas concluídas	Índice de desempenho de fornecedores	Índice OEE
Impacto nas Exportações Nacionais		Taxa de Absentismo	Índice de qualidade no momento de entrega	Índice de Produtos Acabados Rejeitados
Retorno sobre Investimento (ROI)	<i>Lifetime</i> dos Clientes	Taxa de Rotatividade		Índice de Velocidade de Vendas
Lucro por Projeto	Lucro por Cliente	Avaliação do ambiente social		Lead Time
Média dos Custos de Produção	Taxa de Resolução de Problemas no 1º Contacto	Avaliação de desempenho pessoal		MTTR
Média dos Custos Desenvolvimento de Novos Produtos	Número de novos clientes	Índice de motivação		Percentagem de Disponibilidade dos Equipamentos
Margem Bruta	Conhecimento dos Produtos/Serviços	<i>Coaching</i> Benefício/Custo		Produtividade por Serviço
Margem Líquida	Eficiência dos tempos de entregas	Índice de Tecnicidade		Produtividade do Trabalho
Quota de Mercado				Valor Acrescentado
VAL				Tempo de Requisição de um artigo/encomenda
Volume de Vendas				Time to market
Fundo de Maneio				<i>Takt Time</i>
Ponto Critico				Volume de Produção
Rácio de dívida				Taxa de novos produtos
Taxa de crescimento de receitas				Tempos de ciclos
				Percentagem de paragem da produção para reparações
				Unidades produzidas por período
				Número de produtos obsoletos
				Ranking de produtos mais vendidos

A.IV. – Exemplos de classificação por tipo de Stakeholders pelo modelo de Mitchell (1997)

	CONSULTORIA			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	4,5	5,0	4,8	Definitivo
Autoridades Locais	2,2	3,8	3,8	Dependente
Bancos	3,2	4,0	3,2	Definitivo
Clientes	4,8	5,0	3,8	Definitivo
Colaboradores	4,0	4,2	4,3	Definitivo
Comunidade	2,3	2,7	2,5	
Concorrentes	3,0	3,2	2,3	Perigoso
Entidades Académicas	1,8	2,2	2,3	
Fornecedores	3,7	3,2	3,0	Definitivo
Governos	3,3	3,8	3,7	Definitivo
Media	1,7	1,8	2,2	
ONG's	1,3	1,7	1,7	
Parcerias	3,2	3,8	3,2	Definitivo
Sindicatos	1,8	1,8	2,3	

	INDUSTRIA			Tipo Stakeholder
	Poder	Urgência	Legitimidade	
Accionistas	3,6	3,8	4,0	Definitivo
Autoridades Locais	2,0	2,8	2,6	
Bancos	3,0	3,8	2,8	Perigoso
Clientes	2,6	3,4	2,8	Reivindicador
Colaboradores	3,4	3,4	3,2	Definitivo
Comunidade	2,8	3,2	3,0	Dependente
Concorrentes	2,4	3,0	2,6	Reivindicador
Entidades Académicas	1,8	2,6	2,8	
Fornecedores	2,2	3,2	3,2	Dependente
Governos	3,2	2,6	3,6	Dominante
Media	3,0	3,0	2,8	Perigoso
ONG's	2,4	2,8	2,8	
Parcerias	3,0	3,2	3,4	Definitivo
Sindicatos	2,2	2,8	2,6	

A.V. – Classificação ABC: Apresentação de cálculos

Colaboradores				
KPIs		%	% Acumulado	Classe
I2	21	6,71%	6,71%	A
I7	16	5,11%	11,82%	A
I8	16	5,11%	16,93%	A
I9	15	4,79%	21,73%	A
C1	13	4,15%	25,88%	A
C4	13	4,15%	30,03%	A
I1	12	3,83%	33,87%	A
I10	12	3,83%	37,70%	A
I6	11	3,51%	41,21%	A
I5	10	3,19%	44,41%	A
C3	9	2,88%	47,28%	A
F3	8	2,56%	49,84%	A
C2	8	2,56%	52,40%	B
D2	8	2,56%	54,95%	B
F1	7	2,24%	57,19%	B
F11	7	2,24%	59,42%	B
I3	7	2,24%	61,66%	B
I4	7	2,24%	63,90%	B
C6	7	2,24%	66,13%	B
D12	7	2,24%	68,37%	B
D10	6	1,92%	70,29%	B
D4	6	1,92%	72,20%	B
C5	6	1,92%	74,12%	B
F7	6	1,92%	76,04%	B
F6	6	1,92%	77,96%	B
F5	6	1,92%	79,87%	B
F4	6	1,92%	81,79%	C
S2	6	1,92%	83,71%	C
D11	5	1,60%	85,30%	C
D9	5	1,60%	86,90%	C
D7	5	1,60%	88,50%	C
F8	5	1,60%	90,10%	C
D8	4	1,28%	91,37%	C
D5	4	1,28%	92,65%	C
D3	4	1,28%	93,93%	C
D1	4	1,28%	95,21%	C
S3	4	1,28%	96,49%	C
S1	4	1,28%	97,76%	C
F10	4	1,28%	99,04%	C
D6	2	0,64%	99,68%	C
F9	1	0,32%	100,00%	C

